



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos**

**Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Fernando Montes e Pinho**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, 4 de junho de 2016**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos**

**Autor: Aspirante de Infantaria Ricardo Fernando Montes e Pinho**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, 4 de junho de 2016**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família,  
a todos os meus amigos e namorada!

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho de investigação aplicada é, sem dúvida, uma das fases mais importantes na vida escolar de um futuro Oficial do quadro permanente, pois, é o produto final do Mestrado Integrado, e será quase impossível a realização do mesmo sem a devida ajuda, quer de pessoas, quer de instituições.

Assim sendo, queria começar por agradecer ao meu Orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pelo seu tempo disponível, o facto de ter apostado em mim nesta tarefa complexa e trabalhosa, pois, sem esta ajuda, dedicação e empenho, nada disto seria possível de se concretizar.

Ao Tenente de Infantaria Comando, Pedro Fernandes que para além do seu intenso trabalho na sua unidade, mostrou sempre disponibilidade quando necessário em todos os meus problemas, quer seja entrega de questionários em tempo oportuno quer seja em organizar um espaço de tempo durante o Curso de Comandos para o preenchimento do mesmo.

Ao Tenente de Infantaria Comando, André Ramos, por ter auxiliado em todo o trabalho, ter fornecido algumas das suas pesquisas e tempo disponível necessário para a realização desta Investigação.

A todos os Graduados Instruendos, sejam eles Oficiais ou Sargentos, por terem colaborado com os inquéritos, mesmo estando em dificuldades extremas como o Curso de Comandos.

À minha Família, Amigos e Namorada pelo apoio moral e compreensão durante toda esta fase que, apesar de não possuírem competências para o desenvolvimento da Investigação, mostraram todo apoio e mais algum.

## RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada incidu sobre a “Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos”, cujo objetivo principal é a caracterização dos níveis de Liderança e Coesão durante as várias fases do Curso de Comandos.

Para a realização deste estudo, foi feita uma intervenção em cada fase do Curso de Comandos (Estágio inicial, Fase Individual, Fase de Equipa, Fase de Grupo) com um Questionário de Competências de Liderança com seis dimensões de Liderança e três fatores critério (Rouco, 2012) inerentes à ação de comando e, um Questionário do Ambiente no Grupo com quatro aspetos (Carron, 1985). Estes Questionários foram aplicados a todos os Graduados Instruendos, Oficiais e Sargentos, que frequentaram o 124º Curso de Comandos, 1º Turno de 2015. Com base nas respostas, foi efetuado o tratamento dos dados num programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Os graduados instruendos no Curso de Comandos obtiveram comportamentos de liderança com valores médios mais elevados nas dimensões associadas à relação com as pessoas. A média com valores mais elevados regista-se na dimensão “Coesão, trabalho de equipa e cooperação”. Acrescenta-se o facto de que, os graduados instruendos, entre a fase inicial e a fase final, mostram grande vontade de cumprir a missão, grande capacidade de tomada de decisão e planeamento e desenvolver a coesão nos grupos.

Os graduados instruendos, de um modo geral, percecionam que os níveis de coesão aumentaram desde a segunda fase até à última fase. Apesar da enorme queda de valores entre a primeira fase e a segunda fase, os valores na última fase são tão elevados que para além de compensarem a queda, atingem um limite superior a nove em todos os aspetos da coesão. Conclui-se que os graduados instruendos se sentem em todos os momentos, envolvidos com a interação, as tarefas, a produtividade e os objetivos do grupo.

De um modo geral, os comportamentos dos graduados instruendos “Gestão de Conflitos” e “Liderança Participativa e Envolvimento” ao longo do curso de comandos contribuem para os três fatores critério. A capacidade dos graduados instruendos em tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação, a capacidade de avaliarem o ambiente externo e interno do grupo e a capacidade de influenciar e motivar através do exemplo, relaciona-se com a capacidade de obterem desempenhos superiores, com a competência adequada de estabelecer a capacidade de organização e motivação e, ainda,

satisfazer o grupo em todo o curso.

Podemos dizer que, de todas as fases do curso de comandos, a fase individual é a que apresenta os valores mais baixos nas dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão. Isto porque não existe prática de comando por parte do graduado instruendo, o que não permite a prática de liderança, e como nesta fase não existe equipa definida nem grupo, o graduado anda sozinho, o que não permite promover a coesão. Na última fase, a Fase de Grupo, todos os graduados instruendos trabalham pela primeira vez em conjunto, obtendo os valores mais elevados da coesão.

**Palavras-Chave:** Liderança, Coesão, Comandos, Graduados

## ABSTRACT

This Applied Research Work focused on the "leadership and cohesion of the Student Graduates in the course of commands", whose main objective is the characterization of the leadership and cohesion levels during the various phases of the Coommand course.

For this study, an intervention at each stage of Command Course (Initial Stage, Single Phase, Sports Round, Group Stage) was made with a Leadership Competency Questionnaire with six dimensions of leadership and three criteria factors (Rouco, 2012) inherent in command action and a questionnaire Environment Group in four aspects (Carron, 1985). These Questionnaires were applied to all graduate's trainees, officers and NCOs, who attended the 124th Command Course, 1st Shift 2015. According to the responses, it was performed the processing of data in Statistical Package for Social Sciences.

Graduates trainees in Command Course obtained leadership behaviors with higher values in the dimensions associated with the relationship between people. The average with higher values recorded in the dimension "cohesion, teamwork and cooperation." Added to the fact that graduates trainees between the initial and the final phase, show great desire to fulfill the mission, great capacity for decision making and planning and developing group cohesion.

The graduated trainees, generally perceive that cohesion levels increased from the second stage to the final stage. Despite the huge drop values between the first stage to the second stage, the values in the last stage are so high that in addition to compensate for the fall, reaching an upper limit to nine in all aspects of cohesion. It concludes that graduates trainees feel at all times, involved with the interaction, tasks, productivity and goals of the group.

In general, the graduated trainees behavior "Conflict Management" and "Participatory Leadership and Involvement" throughout the course of commands contribute to three factors. The ability of trainees graduates to take decisions with courage and confidence in any situation, the ability to assess the external and internal environment of the group and the ability to influence and motivate by the example, relates to the ability

to achieve superior performance with the appropriate expertise to establish the organizational skills and motivation and still meet the group in any way.

We can say that, among all phases of the course, the individual phase is the one that presents the lowest values in the leadership dimensions, factors and aspects of cohesion. This is because there is no practice of command by the graduate apprentice, which does not allow the practice of leadership, and as at this stage there is no defined team or group, the graduate is alone, which does not allow to promote cohesion. In the last phase, the Group Phase, every graduated apprentice works, for the first time. together, getting the highest values of cohesion.

**Key-Words:** Leadership, Cohesion, Graduate, Comandos.



## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
1.2. Conceito de Liderança .....	4
1.3. Liderança Transacional vs Liderança Transformacional.....	6
1.3.1. Liderança Transformacional .....	6
1.3.2. Liderança Transacional.....	7
1.4. Liderança em Contexto Militar .....	8
1.5.1. Dimensões do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências .....	9
1.5.1.1. Orientação para a Missão pelo Exemplo, Ética e Determinação .....	9
1.5.1.2. Tomada de Decisão e Planeamento .....	9
1.5.1.3. Visão e Ambiente Externo e Interno.....	10
1.5.1.4. Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação .....	10
1.5.1.5. Gestão de Conflitos pela Transparência .....	11
1.5.1.6. Liderança Participativa e Envolvimento .....	11
1.6. Modelo de Gestão de Competências Escolhido.....	11
1.7. Conceito de Coesão.....	12
1.8. Coesão em Contexto Militar .....	12

1.8.1. Moral.....	14
1.8.2. Espírito de Unidade.....	15
1.8.3. Coesão em Pequenas Unidades Militares .....	15
1.9. Modelo Conceptual da Coesão .....	16
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
2.2. Metodologia .....	17
<b>CAPÍTULO 3. MÉTODOS E MATERIAIS .....</b>	<b>20</b>
3.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação.....	20
3.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final .....	21
3.3.1. Questionário de Competências de Liderança.....	22
3.3.2. Questionário de Ambiente no Grupo .....	24
3.3.3. Local e Data da Recolha de Dados .....	25
3.4. Amostra.....	25
3.5. Procedimentos de Recolha de Dados e Programas Informáticos Utilizados .....	25
3.6. Modelo Metodológico da parte Prática.....	26
<b>CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	27
4.2.1. No Estágio Inicial – 1º Fase.....	27
4.2.2. Na Fase Individual – 2º Fase .....	28
4.2.3. Na Fase de Equipas – 3º Fase .....	29
4.2.4. Na Fase de Grupo – 4º Fase.....	30
4.3. Dados Amostrais relativamente às Quatro Fases do Curso de Comandos .....	32
4.3.1. Dados Amostrais da 1º Fase – Estágio Inicial .....	32
4.3.2. Dados Amostrais da 2º Fase - Fase Individual .....	32
4.3.3. Dados Amostrais da 3º Fase - Fase de Equipas .....	33
4.3.4. Análise Descritiva da 4º Fase - Fase de Grupos .....	33
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>

5.1. Comparação dos níveis da Liderança, Fatores Critério e Aspetos da Coesão ao longo das Quatro Fases do Curso de Comandos.....	34
5.1.1. Comparação dos níveis da Liderança nas Quatro Fases do Curso de Comandos.....	34
5.1.2. Comparação dos Aspetos da Coesão nas Quatro Fases do Curso de Comandos.....	36
5.1.3. Comparação Fatores Critério nas Quatro Fases do Curso de Comandos .....	37
5.2. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos ao Longo das Quatro Fases.....	38
5.2.1. No Estágio Inicial – 1º Fase.....	38
5.2.2. Na Fase Individual – 2º Fase .....	39
5.2.3. Na Fase de Equipas – 3º Fase .....	40
5.2.4. Na Fase de Grupo – 4º Fase.....	41
5.3. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos ao Longo das Quatro Fases.....	42
5.3.1. No Estágio Inicial – 1º Fase.....	42
5.3.2. Na Fase Individual – 2º Fase .....	43
5.3.3. Na Fase de Equipas – 3º Fase .....	44
5.3.4. Na Fase de Grupo – 4º Fase.....	44
5.4. Verificação das Hipóteses de Investigação.....	45
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>53</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Estrutural do Trabalho. ....	3
Figura 2 - Modelo Padrão da Coesão do Grupo em Contexto Militar. ....	13
Figura 3 - Modelo Conceptual de Coesão. ....	16
Figura 4 - Modelo Metodológico da Investigação Aplicada. ....	17
Figura 5 - Relação entre as Variáveis dos Modelos Seleccionados para o Estudo. ....	21
Figura 6 - Modelo Metodológico da Parte Prática. ....	26
Figura 7 - Regime dos Instruendos na 1º Fase do Curso de Comandos. ....	27
Figura 8 - Postos dos Instruendos na 1º Fase do Curso de Comandos. ....	28
Figura 9 - Regime dos Instruendos na 2º Fase do Curso de Comandos. ....	28
Figura 10 - Postos dos Instruendos na 2º Fase do Curso de Comandos. ....	29
Figura 11 - Regime dos Instruendos na 3º Fase do Curso de Comandos. ....	29
Figura 12 - Postos dos Instruendos na 3º Fase do Curso de Comandos. ....	30
Figura 13 - Regime dos Instruendos na 4º Fase do Curso de Comandos. ....	30
Figura 14 - Postos dos Instruendos na 4º Fase do Curso de Comandos. ....	31
Figura 15 - Desistências ao Longo das 4 Fase do Curso de Comandos. ....	31
Figura 16 - Evolução dos Níveis da Liderança ao Longo das Quatro Fases. ....	34
Figura 17 - Comparação da Média Aritmética dos Aspetos da Coesão nas Quatro Fases. ....	37
Figura 18 - Comparação da Média Aritmética dos Fatores Critério nas Quatro Fases. ....	38

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da Liderança e Respetivos Comportamentos.....	8
Quadro 2 - Descrição das Dimensões da Liderança e dos Itens que as Compõem. ....	23
Quadro 3 - Fatores Critério Decorrentes da Ação de Comando. ....	24
Quadro 4 - Descrição dos Aspetos da Coesão e dos Itens que as Compõem. ....	24
Quadro 5 - Descrição das Fases, Locais e Datas da Recolha de Dados.....	25
Quadro 6 - Dados Amostrais em Relação à 1º Fase. ....	32
Quadro 7 - Dados Amostrais em Relação à 2º Fase. ....	32
Quadro 8 - Dados Amostrais em Relação à 3º Fase. ....	33
Quadro 9 - Dados Amostrais em Relação à 4º Fase. ....	33
Quadro 10 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão - 1º Fase.....	39
Quadro 11 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão - 2º Fase.....	39
Quadro 12 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão - 3º Fase.....	40
Quadro 13 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão - 4º Fase.....	41
Quadro 14 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério - 1º Fase.....	42
Quadro 15 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério - 2º Fase.....	43
Quadro 16 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério - 3º Fase.....	44
Quadro 17 - Matriz de Correlações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério - 4º Fase.....	45

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A - Questionário de Liderança e Coesão .....	II
APÊNDICE B - Curso de Comandos .....	IX

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

<b>AM</b>	<b>Academia Militar</b>
<b>BRR</b>	<b>Brigada de Reação Rápida</b>
<b>CCMDS</b>	<b>Companhia de Comandos</b>
<b>Cmds</b>	<b>Comandos</b>
<b>QP</b>	<b>Quadro Permanente</b>
<b>RC</b>	<b>Regime de Contrato</b>
<b>OME</b>	<b>Orientação para a Missão pelo Exemplo</b>
<b>TDP</b>	<b>Tomada de Decisão e Planeamento</b>
<b>VAEI</b>	<b>Visão e Ambiente Externo e Interno</b>
<b>CTEC</b>	<b>Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação</b>
<b>GCT</b>	<b>Gestão de Conflitos</b>
<b>LPE</b>	<b>Liderança Participativa e Envolvimento</b>
<b>AIG-S</b>	<b>Atração Individual para o Grupo Social</b>
<b>AIG-T</b>	<b>Atração Individual para o Grupo Tarefa</b>
<b>IG-T</b>	<b>Integração no Grupo em relação à Tarefa</b>
<b>IG-S</b>	<b>Integração no Grupo aos Aspetos Sociais</b>
<b>TIA</b>	<b>Trabalho de Investigação Aplicada</b>
<b>RV</b>	<b>Regime de Voluntariado</b>
<b>RCmds</b>	<b>Regimento de Comandos</b>
<b>TIC</b>	<b>Técnica Individual de Combate</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal a aplicação de todos os conhecimentos consolidados no curso frequentado na Academia Militar, Mestrado Integrado em Ciências Militares com a especialidade de Infantaria. É a etapa final da carreira académica que nos possibilita uma entrada nos quadros permanentes, como Oficial do Exército Português.

Neste sentido, o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) contempla o Tema “Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos”.

No contexto militar, a liderança tem sido cada vez mais importante, pois o Exército e a sociedade têm sofrido profundas mudanças e os subordinados são cada vez mais exigentes quanto às suas expectativas e necessidades, ou seja, uma ordem que era dada, era cumprida sem qualquer tipo de questões. Hoje em dia, as coisas já não funcionam da mesma maneira. Os subordinados de hoje têm um grau de escolaridade muito maior, logo a exigência será maior e mais complexa. Por isso, os líderes terão de garantir elevados níveis de desempenho e satisfação para indicar um caminho a seguir com sucesso. Por isso, Rouco (2012) desenvolveu um modelo de gestão de desenvolvimento de competências que se associam à liderança, que permite identificar um conjunto de competências fundamentais para a obtenção de elevados níveis de desempenho no Exército.

Por outro lado, a coesão é um fator que serve para unificar e fortalecer a união de um grupo com a finalidade de atingir os mesmos objetivos. Desta forma, tornar-se-á necessário o estudo dos comportamentos da liderança que estão relacionados com os fatores da coesão em contexto militar. A coesão é uma das principais características das Tropas Comandos pois a sua atuação no Campo de Batalha é de forma isolada, em pequenos grupos, com objetivos comuns, sendo a coesão um objetivo essencial de estudo (EME, 2011).

Segundo Rouco (2008, p.147), é essencial que todos os “comandantes dos diversos escalões fortaleçam o espírito da Unidade como um todo assim como a coesão, pois a permanência de uma Força num Campo de Batalha mantém-se por mais tempo atuando em grupo, sendo o escalão mais baixo, a parelha<sup>1</sup>”. Dada a importância da Liderança e Coesão na Tropa Especial Comandos, o motivo pelo qual escolhi o tema “Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos”, prende-se com o facto de obter resultados

---

<sup>1</sup> Unidade de escalão constituído por dois homens.



através de Inquéritos aplicados nas várias fases do curso, concluir os níveis do mesmo, podendo criar uma ideia geral que se possa vir a comparar com cursos antepassados e futuros, partindo de um em particular.

Como objetivo geral de estudo, pretende-se analisar e compreender se a formação dos graduados no curso de Comandos complementa a sua formação como líderes e comandantes após as suas formações iniciais nas diversas categorias e postos. Como objetivos específicos de investigação, foram identificados os seguintes:

- Identificar os níveis de liderança dos graduados instruendos na preparação para o curso de Comandos, sendo esta a fase do Estágio;
- Identificar os níveis de liderança dos graduados instruendos durante a fase individual do curso de Comandos;
- Identificar os níveis de liderança dos graduados instruendos durante a fase de equipas do curso de Comandos;
- Identificar os níveis de liderança dos graduados instruendos durante a fase de grupo do curso de Comandos.

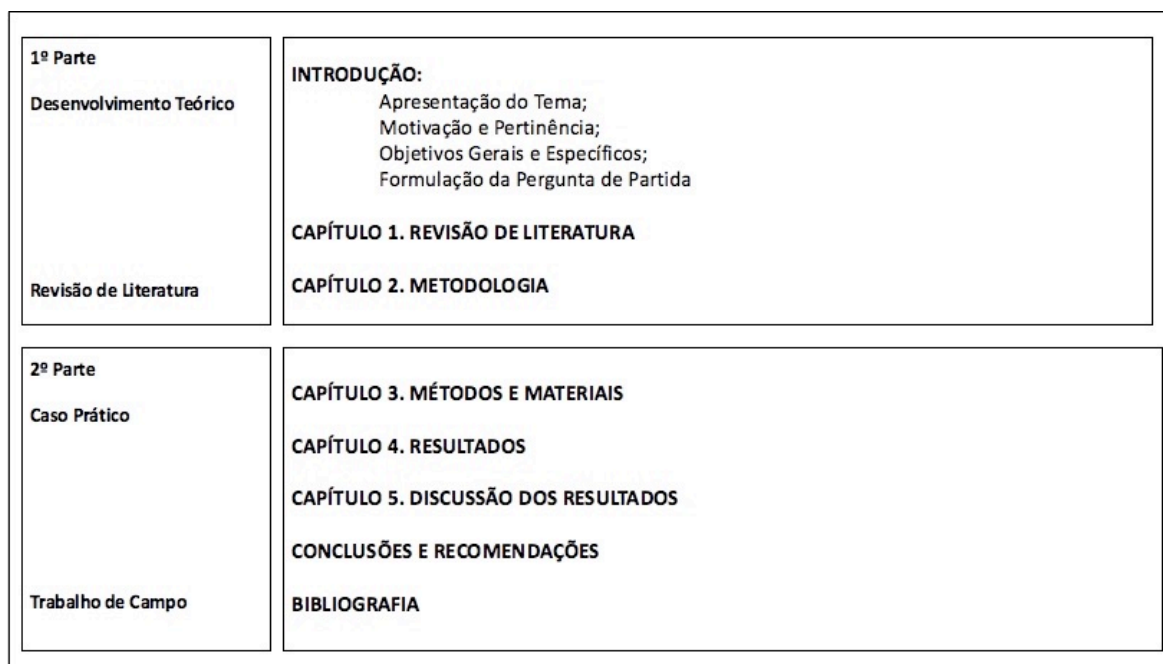
Esta investigação tem como finalidade identificar os níveis de liderança que promovem níveis mais elevados de coesão durante o curso de comandos, identificação das variáveis que contribuem para o desempenho e satisfação, a possibilidade de integração de um modelo de liderança e coesão para integrar nos cursos de formação ministrados pelo Exército Português e, em particular, na formação ministrada no Regimento de Comandos.

Para a elaboração desta investigação e materialização dos objetivos propostos foi formulada a seguinte questão central: **“Será que existem alterações e relações nos comportamentos de liderança e coesão nos comandantes instruendos durante o curso de comandos?”**.

O Trabalho de Investigação Aplicada está dividido em duas partes: a parte teórica e a parte prática. A parte teórica envolve uma introdução, uma breve justificação da escolha do tema, inicia-se com a questão principal, derivadas assim como as hipóteses, menciona a metodologia escolhida e inicializa com dois capítulos. O primeiro capítulo aborda a revisão de literatura sobre dois conceitos teóricos essenciais para a realização do estudo: liderança e coesão. O segundo capítulo faz uma abordagem aos comandos, mais concretamente, no respeitante ao seu conceito e à sua formação, pois esta investigação será feita em prol do seu curso de formação.

A parte prática, está dividida em três capítulos. O terceiro capítulo refere-se métodos e materiais escolhida para a recolha dos dados, os questionários<sup>2</sup> que foram utilizados, assim como, o local e data da recolha dos mesmos. No quarto e quinto capítulo, iremos abordar a análise e recolha dos dados obtidos e uma discussão dos mesmos. De seguida, as conclusões e recomendações para investigações futuras, finalizando com uma bibliografia.

A Figura n.º 1 Representa o Modelo Estrutural do Trabalho.



**Figura nº 1 - Modelo Estrutural do Trabalho.**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor.**

<sup>2</sup> Ver Apêndice A – Questionários de Liderança e Coesão

# **CAPÍTULO 1.**

## **REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo é dividido em duas partes, sendo que na primeira iremos abordar o conceito de liderança mediante vários autores ao longo da história, mostrando como a sua definição tem evoluído significativamente ao longo dos tempos, tendo em mente a área acadêmica e em organizações. Iremos abordar o conceito de liderança transformacional e transacional, que dentro da área das organizações, dominam a literatura.

De seguida, para terminar a área da liderança, iremos abordar a mesma em contexto militar. Numa segunda fase, passaremos para a coesão, com uma parte inicial com alguns conceitos teóricos, a sua evolução, e de seguida em contexto militar. Vamos abordar, também, dois conceitos distintos e associados, o espírito de unidade e o moral. (Rouco, 2008).

### **1.2. Conceito de Liderança**

A definição de Liderança acaba por ser uma questão difícil de responder, por ser um tema complexo e diversificado. Ao longo dos últimos anos, têm sido feitos bastantes estudos sobre a temática, proporcionando a sua evolução. De momento, vamos abordar alguns dos conceitos teóricos, de diversos autores e como foi elaborada esta evolução.

Há mais de cinquenta anos, “De todas as áreas nebulosas na psicologia social, a liderança, é provavelmente a que mais se tem escrito e menos se sabe em relação a outro assunto nas ciências do comportamento.” (Bennis, 1959, pp.259-260).

Na mesma linha de pensamentos, segundo Hackman e Wageman (2007) concluíram, mais recentemente, que curiosamente o campo da liderança é sem forma.

A liderança é um dos fenómenos mais examinados da ciência social, dado que é uma atividade universal evidente na humanidade e de espécies animais (Bass, 2008). No entanto, a liderança é, muitas vezes, fácil de identificar na prática, mas é difícil de definir com precisão. Logo, será difícil arranjar uma definição específica para este conceito.

Segundo Fiedler (1971, p.1), “Existem quase tantas definições de liderança como existem teorias, e há quase tantas teorias de liderança como existem psicólogos que trabalham no campo”. Logo, existe uma falta de acordo universal, ou seja, uma definição

ampla de liderança antes de se iniciar uma construção como um domínio de investigação científica.

De uma forma geral, a maioria dos estudiosos sobre esta temática, concordam, pelo menos, que a liderança pode ser definida como um processo de influenciar os seus resultados, concretizados entre um líder e os seus seguidores, mediante as características e comportamentos do líder e do contexto em que ocorre o processo de influenciar. Esta definição é multifacetada, que é fortemente centrada no líder para descrever principalmente os efeitos de sentido único associados com características pessoais de um líder, mas também inclui aspetos da interação entre líder e seguidor. Reconhecemos, também, que a liderança está enraizada num contexto, o que pode afetar a sua eficácia (Liden & Antonakis, 2009).

Podemos então chegar a uma definição mais ampla, mais generalizada: o líder como pessoa (características de disposição), o comportamento do líder, os efeitos de um líder, o processo de interação entre um líder e o seguidor e a importância do contexto (Bass, 2008). Ao definir o conceito de liderança, também é importante diferenciar, respetivamente, o poder e a gestão, porque estes conceitos são confundidos com a liderança. Em relação ao poder, pode-se referir que um bom líder tem a capacidade de influenciar potencialmente os outros, como por exemplo, o poder referente<sup>3</sup>, a perícia, a habilidade para premiar ou castigar desempenho e o poder formal (Etzioni, 1964; French & Raven, 1968).

Quanto à sua distinção de gestão, esta é uma ação dirigida por propósitos que traz mudança ou transformação com base em valores, ideias, visão, símbolos e trocas emocionais. A gestão origina objetivos, que resulta em estabilidade que se baseia em racionalidade, meios burocráticos, e no cumprimento de obrigações contratuais. Embora alguns líderes e gestores são vistos como diferentes tipos de indivíduos (Zaleznik, 1992), outros argumentam que a liderança de sucesso também requer uma gestão bem-sucedida. A gestão e a liderança são complementares, mas a liderança é necessária para obter resultados que excedem as expectativas (Bass, 1985, 1998; Bass & Riggio, 2006).

Um dos conceitos mais recentes e específicos sobre a liderança: “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos” (Rouco & Sarmiento, 2012; p.31).

A principal razão que me levou a escolher este conceito foi o simples facto de que uma tropa especial, como os comandos, que atuam em condições de elevado risco de

---

<sup>3</sup> Identificação dos seguidores com o líder

exigência e o que terá de promover as competências de liderança aos subordinados será a eficiência dos seus comandantes. “O Batalhão de Comandos conduz operações de combate, de natureza eminentemente ofensiva, de forma independentemente ou em apoio de outras Forças, em condições de elevado risco de exigência.” (site do Exército, acedido em 03/05/2016).

A exigência e pressão, atribuída a um soldado comando, poderá influenciar o cumprimento da missão, competindo ao seu comandante alterar esse comportamento através das suas competências de liderança.

### **1.3. Liderança Transacional vs Liderança Transformacional**

Existem várias teorias que são apresentadas para explicar a eficácia da liderança. Duas delas são a liderança transformacional e transacional. Estas teorias têm vindo a evoluir desde o final dos anos 1980. Existem várias versões destas duas teorias, propostas por vários teóricos, incluindo Bass (1985, 1996).

Embora a maior parte dos autores concordem que a liderança transformacional e transacional é diferente em conceito e na prática, muitos autores acreditam que a liderança transformacional aumenta significativamente a liderança transacional, resultando em níveis mais elevados de desempenho no indivíduo ou grupo (Bass & Avolio, 1994; Howell & Avolio, 1993; Lowe, 1996).

#### **1.3.1. Liderança Transformacional**

Um líder transformacional é uma pessoa que estimula e inspira os seus seguidores para alcançarem resultados extraordinários (Robbins & Coulter, 2007). Este tipo de líder, demonstra mais atenção e preocupação às necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores individualmente. É também capaz de despertar, estimular e inspirar os seus seguidores para estes conseguirem um esforço extra para alcançar os objetivos do grupo. A teoria da liderança transformacional é tudo sobre liderança que cria mudança positiva nos seguidores através do qual eles cuidam dos interesses uns dos outros e agir no interesse do grupo como um todo (Warrilow, 2012).

Este conceito foi introduzido por Burns, em 1978, na sua pesquisa descritiva sobre os líderes políticos, mas o seu uso começou a expandir-se para a psicologia e gestão organizacional com modificações adicionais por B.M Bass e Avolio B.J (Jung & Sosik,

2002). Warrilow (2012) identificou quatro componentes do estilo de liderança transformacional:

- 1) Carisma ou influência idealizada: o grau em que o líder se comporta de maneira admirável e exibe convicções que causam os seguidores a se identificarem, age como um modelo para os seguidores exibindo um conjunto de valores;
- 2) Motivação inspiradora: o grau em que o líder inspira os seus seguidores pelo que dizem e pelo que fazem, mostrando os objetivos futuros com convicção;
- 3) Estimulação intelectual: o grau em que o líder estimula e encoraja a criatividade dos seus seguidores, podendo superar quaisquer obstáculos no caminho da missão;
- 4) Atenção pessoal e individual: o grau em que o líder assiste a cada indivíduo necessidades do seguidor e atua como um mentor ou treinador e dá relação e apreciação da contribuição do indivíduo para a equipa (auto-realização e auto-estima) e ao atuar como tal, inspira o remanescente da equipa.

### **1.3.2. Liderança Transacional**

A liderança transacional compreende apenas o uso de incentivos e recompensas para incentivar os seguidores, mas também dos requisitos do trabalho para obter as recompensas (Bass, 1985). A liderança transacional funciona nos níveis básicos de satisfação de necessidades, onde os líderes transacionais incidem sobre os níveis mais baixos da hierarquia. Estes líderes recompensam um bom trabalho ou resultados positivos. Por outro lado, as pessoas com este estilo de liderança também punem maus trabalhos ou resultados positivos, até que o problema seja corrigido. Uma forma de resolver este tipo de problema é salientando o desempenho da tarefa específica (Hargis et al, 2001).

Segundo Avolio e Bass (2004), os líderes transacionais possuem quatro componentes:

- 1) Recompensa contingente: os líderes recompensam, com incentivos, os seus seguidores com vista a motivar os mesmos numa determinada tarefa;
- 2) Gestão ativa: há uma procura e identificação de erros por parte dos líderes;
- 3) Gestão passiva: os líderes não participam nos grupos de trabalho até que sejam detetados os erros;
- 4) *Laissez-faire*: tenta meter de parte o exercício de liderança.

#### 1.4. Liderança em Contexto Militar

Sendo a liderança uma ciência tão importante no que toca à ação de comando, iremos agora abordar qual a sua importância em contexto Militar. Esta temática despertou imediatamente a atenção dos militares devido à possibilidade de estes poderem obter um nível de desempenho superior dos seus subordinados (Bass & Bass, 2008).

Segundo Leitão e Rosinha (2007) “o Exército precisa de líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando a confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida” (p.59). O líder deve inspirar-se nos seus objetivos e criar uma visão motivadora para aumentar nos seus seguidores um desejo elevado para os concretizar. Os seguidores também podem ser encorajados pelos seus líderes de forma a estabelecerem metas pessoais e de grupo (Rouco & Sarmiento, 2011).

Como podemos observar, a liderança encaixa perfeitamente no papel de um graduado dos comandos, visto que atuam em pequenos grupos e a eficiência dos soldados aumenta com a motivação proporcionada pelos seus líderes. De seguida, iremos abordar o modelo de desenvolvimento de competências selecionado para este estudo.

Rouco (2012) desenvolveu um modelo de gestão de desenvolvimento de competências que se associam à liderança, que permite identificar um conjunto de competências fundamentais para o desempenho superior no Exército. No Quadro n.º 1, foram identificadas seis dimensões com o respetivo padrão de referência que um líder deverá praticar para obter desempenhos superiores.

Quadro 1 - Dimensões da liderança e respetivos comportamentos.

Dimensão	Comportamentos
<b>Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação</b>	Caracteriza a liderança orientada para a tarefa, representando o nível de empenho que o líder deposita na tarefa do seu subordinado. Com base na ética dos subordinados e na sua formação, permite uma maior eficiência a realização das suas tarefas.
<b>Tomada de decisão e planeamento</b>	De modo a inspirar confiança e a promover a coesão, o comandante deve transmitir as suas ordens de forma eficaz e de elevada capacidade de comunicação.
<b>Visão e ambiente externo e interno</b>	Um líder deverá ser mais visionário e possuir uma orientação a longo prazo devido ao ambiente atual ser caracterizado por rápidas e constantes mudanças.

<b>Coesão, trabalho de equipa e cooperação</b>	Interação permanente entre os membros de um grupo, com ambiente de confiança e colaboração.
<b>Gestão de conflitos pela transparência</b>	O líder deverá ser capaz de efetuar novas formas de visionar e resolver problemas, contendo a capacidade de gerir novos conflitos que possam surgir em virtude do que os próprios subordinados defendem.
<b>Liderança participativa e envolvimento</b>	Existe a participação dos subordinados na definição dos objetivos e na tomada de decisão.

Fonte: Adaptado Rouco (2012).

Segundo Rouco (2012), em relação às dimensões “Coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “Gestão de conflitos pela transparência” e “Liderança participativa e envolvimento”, estas estão diretamente relacionados com a orientação das pessoas; enquanto que as dimensões “Orientação para missão pelo exemplo, ética e determinação”, a “Tomada de decisão e planeamento” e por fim a “Visão e ambiente externo e interno” estão diretamente relacionados com a tarefa.

### **1.5.1. Dimensões do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências**

#### **1.5.1.1. Orientação para a Missão pelo Exemplo, Ética e Determinação**

Segundo Rouco (2012), a partir do momento em que os líderes e os seus seguidores provocam elevados níveis de moralidade e motivação, esta dimensão contextualiza-se na liderança transformacional. Refere, ainda, que esta dimensão está associada com valores mais elevados aos fatores critério “esforço extraordinário” e eficácia”. Algo que é exigido aos graduados instruídos, principalmente quando os seus soldados se encontram desgastados e sem moral. De acordo com Burns (1978), Avolio e Bass (2004) a “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, interliga-se com a liderança transformacional. Segundo Rouco (2012), esta relaciona-se, fortemente, com os fatores critério “eficácia”.

#### **1.5.1.2. Tomada de Decisão e Planeamento**

Segundo Rouco (2012), o comandante deve tornar as suas decisões de forma eficaz, de modo a inspirar a confiança e promover a coesão dentro do grupo ou unidade que comanda. Um “forte” comandante é aquele que consegue ser capaz de tomar decisões acertadas e manter a audácia perante situações mais complicadas e incertas. Borralho (2012) afirma que esta dimensão é de todas a que mais contribui para obtenção de níveis



de desempenho por parte dos subordinados. A “arte do comandante depende da sua capacidade para reconhecer quando deve decidir e agir. O comandante deve confiar na sua capacidade para julgar, baseada na consciência situacional e na interpretação inteligente dos factos” (Rouco 2012, p. 330).

Na última fase do curso de Comandos, são exigidas aos graduados determinadas tarefas de elevada dificuldade a nível de planeamento. São ações de combate<sup>4</sup>, planeadas e executadas pelos graduados e os seus soldados, com total independência<sup>5</sup>, e que requerem elevada audácia por parte dos comandantes mediante as situações complicadas e incertas.

#### **1.5.1.3. Visão e Ambiente Externo e Interno**

Rouco (2012) refere que esta dimensão é um pilar fundamental para alcançar desempenhos superiores. Borralho (2012) refere que esta dimensão é a que mais contribui de todas as dimensões para a obtenção de níveis elevados de desempenho por parte dos subordinados. É algo que é exigido no papel de um comandante dos comandos, a fim de obter um desempenho superior por parte dos seus soldados. Relativamente à “visão do ambiente externo e interno” e, de acordo com Kouzes e Posner (2007), a visão de uma organização deve obedecer e ser alinhada com a sua orientação estratégica e objetivos a serem atingidos, acrescentando que cabe aos líderes desenvolvê-la, tendo em linha de vista a satisfação de toda a organização.

#### **1.5.1.4. Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação**

Rouco (2012) refere que esta dimensão está associada aos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia” com valores mais elevados. Borralho (2012) afirma que esta dimensão contribui para a obtenção de níveis superiores por parte das mulheres.

Em relação a Santos (2012), esta dimensão é das dimensões que mais contribui para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” aos subordinados das subunidades de Artilharia de Campanha do Exército Português. Com base nestes conceitos, podemos relacionar o esforço extraordinário e eficácia, devido às tarefas exigidas no curso de comandos<sup>6</sup>, pois, uma missão que é dada, terá de ser efetuada com máximo esforço e eficácia. Relativamente à dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, Kouzes e Posner (2007) salientam, também, a importância desta para o facto de os líderes poderem

---

<sup>4</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos.

<sup>5</sup> Não existe a participação e correção por parte dos instrutores, apenas avaliação.

<sup>6</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos.

criar um clima organizacional com base na confiança e respeito (relações interpessoais) dos indivíduos.

#### **1.5.1.5. Gestão de Conflitos pela Transparência**

Apesar de Rouco (2012) afirmar que esta dimensão não é referenciada de forma explícita nas diferentes teorias da liderança, Spencer e Spencer (1993) refere que gerir os conflitos interpessoais representa o último nível de desempenho superior de um líder. Segundo Borralho (2012), esta dimensão contribui para a “satisfação” e “eficácia”. Santos (2012), afirma que esta dimensão contribui para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação”.

#### **1.5.1.6. Liderança Participativa e Envolvimento**

Segundo Rouco (2012), após o estudo efetuado por diversos autores ao longo dos anos, o estilo de liderança participativo é realçado e é definida como a mais adequada para obter desempenhos superiores coletivos. Santos (2012) refere, ainda, que os subordinados das subunidades de Artilharia de Campanha apercebem-se que esta dimensão é das que mais contribui para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação. Na fase de planeamento do curso de comandos, os soldados assistem e participam no planeamento, ajudando em algumas perspetivas, aumentando assim o desempenho coletivo.

Por fim, a “liderança participativa e envolvimento”, de acordo com Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007), os líderes devem incentivar e encorajar os subordinados na participação das tomadas de decisão e colaboração no trabalho de equipa.

### **1.6. Modelo de Gestão de Competências Escolhido**

Quando falamos de uma Força Especial<sup>7</sup>, falamos de uma força dentro do Exército que necessita de um treino especial em relação à conduta normal do mesmo, caso contrário, não justificaria a sua existência. Quando falamos de um treino específico, falamos de treinos de elevada exigência física e psicológica, o que requer um maior desempenho por parte dos seus membros<sup>8</sup>.

Face a esta temática, escolhi o modelo de gestão de desenvolvimento de competências de Rouco (2012), que permite obter desempenhos superiores no Exército.

---

<sup>7</sup> Unidades treinadas para realização de missões específicas e de elevada exigência.

<sup>8</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos.

## 1.7. Conceito de Coesão

Existem diversas definições sobre coesão, mas a mais abrangente é de Carron, Brawley e Widmeyer (1998) que é definida como um “processo dinâmico que reflete tendência para um grupo ficar junto e permanecer unido em busca dos seus objetivos e/ou para a satisfação dos membros” (p. 102). Isto mostra que a coesão do grupo pode mudar ao longo do tempo e é criada para uma razão específica.

Segundo Gill (2012) criou quatro fatores que poderiam afetar a coesão:

“Os fatores ambientais que podem incluir bolsas, contratos, elegibilidade, expectativas da família. Os fatores pessoais que podem incluir o fundo social, a personalidade, sexo, atitude, etc. Os fatores de liderança que podem incluir comunicação, metas, papéis. Os fatores de equipa que podem incluir normas de grupo, tarefa/coesão social” (Gill, 2012, p.31)

Carron (2001) diz que a “coesão de equipa” é o grau em que os membros do grupo trabalham em conjunto para alcançar os objetivos comuns. A “coesão social” reflete o grau em que os membros de uma equipa desfrutam da companhia uns dos outros.

Para ajudar com o desenvolvimento do grupo, é necessário trabalho de equipa, e que cada individuo se sinta membro da equipa, que seja uma peça fundamental para a mesma, pois “os membros da equipa relatam que sentem um sentimento de pertença”. (Gill, 2012, p.45).

Loughead e Carron (2004) realizaram um estudo em contexto desportivo, e afirmam que a coesão é posta em prática pelas atrações individuais ao grupo-tarefa. Faz uma espécie de interligação entre o comportamento do líder, interação da tarefa e satisfação dos atletas. Por isso, é importante que os comportamentos do líder estejam correlacionados com a tarefa para haver um aumento significativo na satisfação dos atletas.

## 1.8. Coesão em Contexto Militar

Uma das principais características da vida de um militar é que nunca anda sozinho, tem sempre ao lado, no mínimo, uma parêlha<sup>9</sup>, o que ajuda na obtenção de uma maior motivação no campo de batalha, tendo a certeza de que nunca será abandonado em qualquer circunstância. A partir do momento que este trabalho de investigação incide no

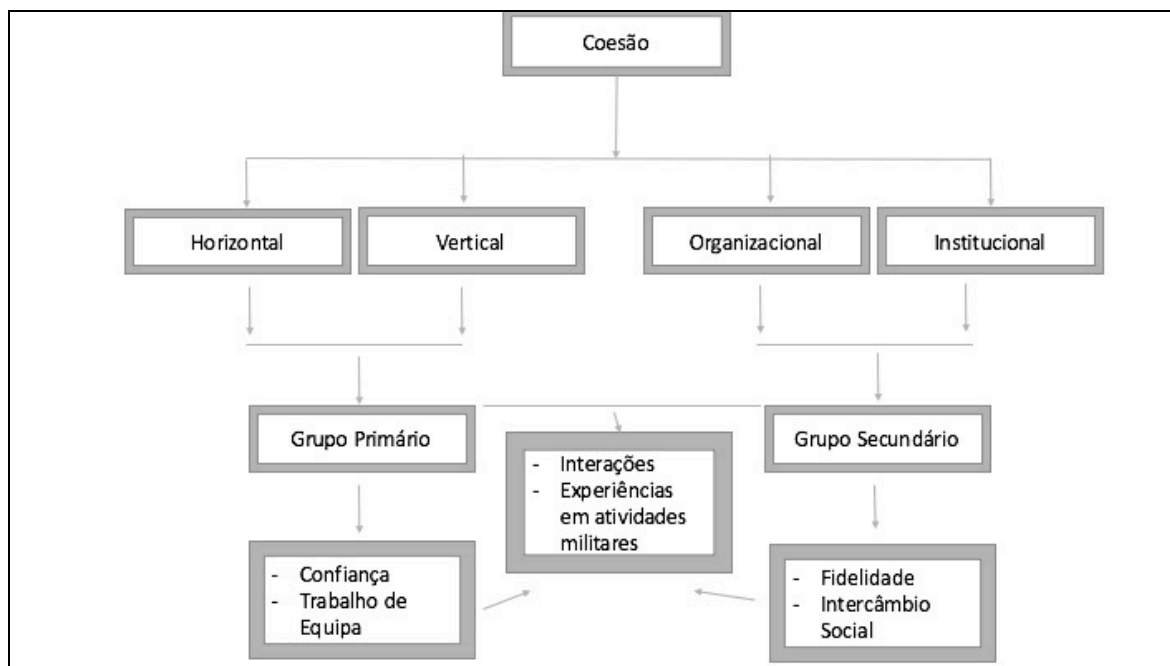
---

<sup>9</sup> Grupo de dois elementos que trabalham em prol do mesmo objetivo.

contexto militar, é de elevada importância que seja efetuada uma revisão de literatura sobre a coesão em contexto militar.

Segundo Bem-Shalom, Lehrer e Bem-Ari (2005), a coesão dentro do contexto militar, não é mais nem menos do que a eficácia das relações entre militares da mesma unidade que influenciam o alcance dos objetivos estabelecidos pelo escalão superior. Hanwella e Silva (2012) afirmavam a existência de maiores níveis de coesão em unidades de Forças Especiais do que em unidades de Forças Regulares. Resultados obtidos através de uma investigação efetuada em Forças Especiais e Regulares da Marinha do Siri Lanka.

Segundo Siebold (2006), a coesão em contexto militar, é um processo contínuo de integração social entre membros de um grupo primário e com os seus respetivos líderes. O autor apresenta um modelo conceptual de coesão em contexto militar como demonstra a Figura n.º 2.



**Figura 2 - Modelo padrão da Coesão do grupo em Contexto Militar.**

Fonte: Adaptado de Siebold (2006).

Este modelo conceptual é dividido em quatro componentes com diferentes relações a nível de estrutura: horizontal, vertical, organizacional e institucional. A componente horizontal refere-se à ligação entre os membros do mesmo nível hierárquico militar, ou seja, os mesmos membros de uma secção<sup>10</sup> ou pelotão<sup>11</sup>. Em relação à componente vertical, esta refere-se à ligação que os membros destes escalões, ditos anteriormente, têm

<sup>10</sup> Escalão militar constituído por oito homens contando com o seu comandante.

<sup>11</sup> Escalão militar constituído por vinte e quatro homens contando com os devidos comandantes de secção e pelotão.

com os seus líderes respetivos, ou seja, entre membros de diferentes níveis. As componentes horizontal e vertical, compõem o grupo primário. A componente organizacional, é referente à relação entre os membros dos escalões mais elevados<sup>12</sup> e à organização em que se inserem. Em relação à componente institucional, refere-se à ligação entre os membros e o ramo<sup>13</sup> militar a que pertencem. Estas componentes dizem respeito à coesão do grupo secundário.

Siebold (2006), para existir uma forte coesão do grupo principal, tem de haver uma forte confiança entre os membros do grupo e também com a capacidade de trabalhar em equipa. Em relação à coesão do grupo secundário, depende muito da fidelidade da organização ou instituição com os membros constituintes. O autor acrescenta que a coesão é o produto do relacionamento criado pelo grupo em si, quer seja gerado por interações entre os membros, quer seja por experiências em atividades militares em combate e não combate.

Rouco (2012), em relação ao conceito de coesão em contexto militar, refere no aparecimento da disciplina, a moral das tropas e o espírito de corpo relacionado com o espírito de unidade. De seguida, iremos abordar estes conceitos e também diferenciar moral de coesão e espírito de unidade. Apesar de distintos, são importantes as suas relações, pois concorrem para níveis mais elevados de coesão.

Os Comandos atuam sempre em pequenos grupos, e nunca sozinhos, o que torna a coesão um importante fator de sucesso no cumprimento da missão. Independentemente do número de elementos a efetuar a tarefa, existirá sempre um comandante que necessita de correlacionar com a missão, para haver um aumento significativo na satisfação dos seus soldados.

### **1.8.1. Moral**

Apesar do termo “moral” ter aparecido em vários contextos, como o meio industrial, médico, educacional e no militar, infelizmente, parece ter significados bastante diferentes em todos eles. Estudos recentes afirmam que esta situação se refere ao sentimento de uma pessoa, isto é, ao bem-estar relacionado com o trabalho e satisfação.

Segundo Bartone (1988), se a moral fosse sinónimo de boa disposição ou de felicidade, então não haveria razão para abordar essa temática. Munson (1921) define moral como a determinação em ter sucesso no propósito pelo qual o indivíduo foi treinado,

---

<sup>12</sup> Podem ser de escalão Companhia, Batalhão, Regimento e Brigada.

<sup>13</sup> Ramo pode ser Exército, Força Aérea e Marinha.

ou para o qual o grupo existe. Esta investigação foi feita durante a I Guerra Mundial ao Chefe do Estado-Maior General do Exército dos Estados Unidos.

Para Baynes (1967), a moral é o único fator importante em Guerra que se torna elevada quando um indivíduo se encontra confiante, resoluto, bem-disposto, disponível para se sacrificar e com uma atitude corajosa durante o desempenho das suas funções.

Segundo Shibutani (1978), para uma unidade militar obter a moral elevada, teria de ser um grupo organizado, que executa com elevada eficiência e eficácia, todas as tarefas que lhe são incumbidas. Nesse tipo de unidades, cada indivíduo cumpre com a sua tarefa e acredita que os seus camaradas fazem de igual modo.

### **1.8.2. Espírito de Unidade**

Apesar do objeto de estudo neste Trabalho de Investigação Aplicada ser efetuado a pequenas unidades (mais propriamente de escalão de pelotão), não deixa de ser necessário referir o conceito de coesão em grandes unidades, pois é importante a promoção da coesão em ambas. Quando nos referimos a coesão em grandes unidades, estamos a falar de Espírito de Unidade.

É impossível medir o nível de coesão de uma unidade fazendo o somatório de vários grupos, pois basta um pequeno grupo dentro de uma unidade fracassar, que causa o insucesso da missão. É aqui que entra a importância do líder pois é o elo de ligação entre os vários escalões. O somatório da coesão dos diversos grupos (pequenas unidades) vai originar o Espírito de Unidade, ou seja, o orgulho em querer representar aquela unidade respetiva (Rouco et al., 2013).

### **1.8.3. Coesão em Pequenas Unidades Militares**

Segundo Henderson (1985), existe um elevado nível de coesão em Pequenas Unidades Militares quando as tarefas diárias do soldado, as do respetivo grupo a que pertence e os líderes da sua unidade estão, de igual modo, definidos e concordantes, em que cada elemento é fiel ao próximo e que estão dispostos a sacrificar a vida em prol da missão atribuída pela unidade. O líder nesta situação tem um papel de elevada importância pois, para além de ser o elo de ligação entre os vários níveis, terá de garantir a coesão do seu grupo, assim como, todos os outros líderes, para a promoção de coesão da unidade.

Como podemos verificar, a liderança promove a coesão de um grupo. Em relação ao estudo efetuado neste trabalho, o grupo em questão será de curta dimensão, mas de

elevada exigência pois trata-se de graduados que lideram e criam coesão nos seus grupos<sup>14</sup> com um nível elevado de exigência no curso de Comandos.

### 1.9. Modelo Conceptual da Coesão

Carron (1985) desenvolveu um modelo conceptual de coesão e tem como pressupostos os aspetos individuais e de grupo. A figura n.º 3 apresenta quatro dimensões: integração do grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S), integração do grupo em relação à tarefa (IG-T), atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S) e, por fim, atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T).

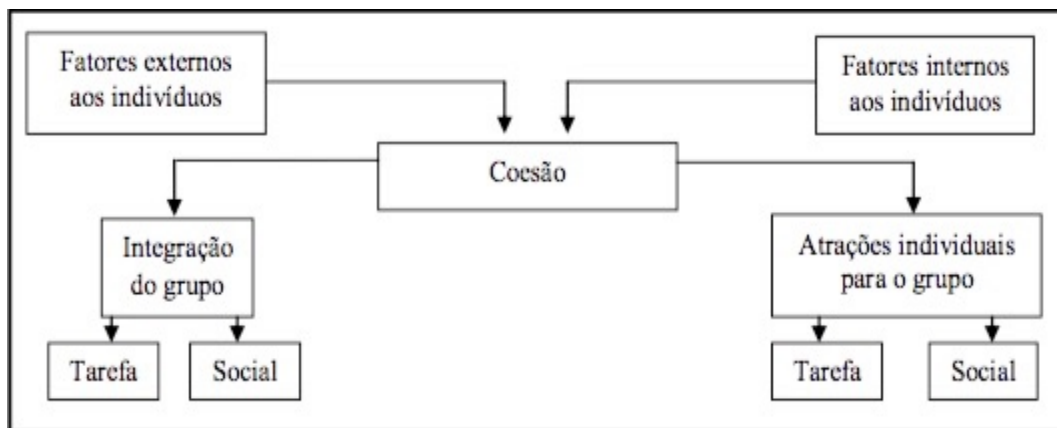


Figura 3 - Modelo conceptual de coesão.

Fonte: Adaptado de Widmeyer et al (1985, citado por Rouco 2008).

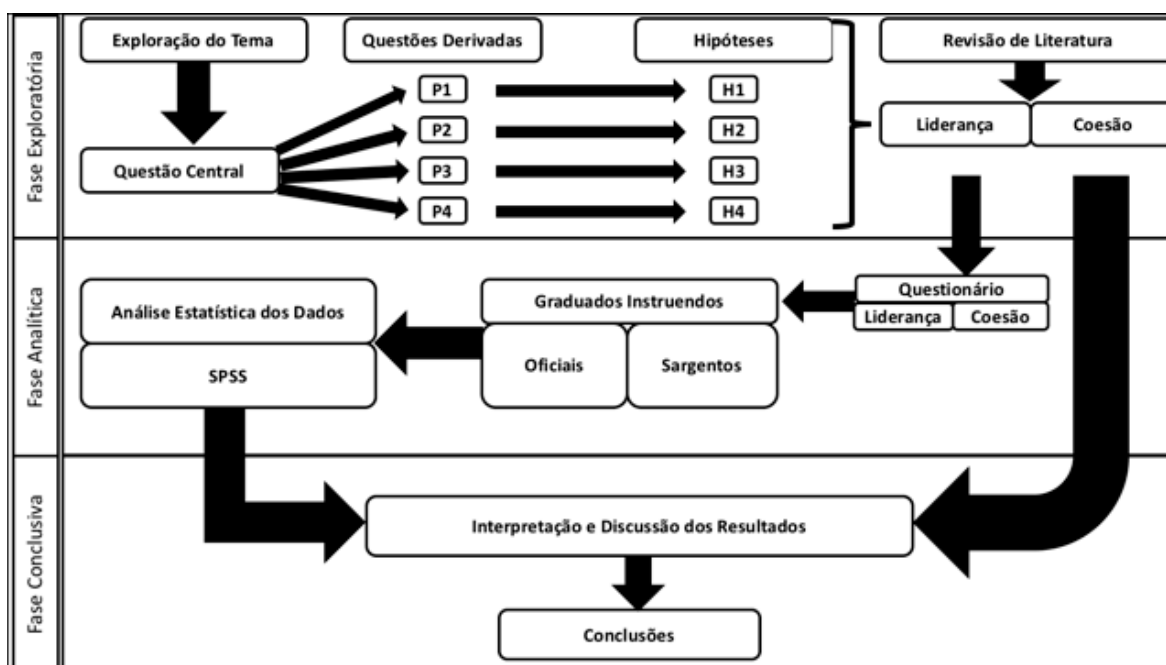
<sup>14</sup>Equipas de cinco elementos equivalente a esquadra, ou grupos de trinta elementos equivalente a pelotão. Dependendo se estamos a falar de Sargentos ou Oficiais.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

Este capítulo vai abordar a metodologia de base e fundamenta as opções seguidas, designadamente quanto ao tipo de abordagem, modelo de análise, pergunta de partida, as perguntas derivadas e as respetivas hipóteses, no final é apresentada uma figura que simplifica toda a metodologia.

### 2.1. Metodologia

O modelo metodológico seguido nesta investigação aplicada é ilustrado na Figura n.º 4.



**Figura 4 - Modelo Metodológico da Investigação Aplicada.**  
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A metodologia seguida para a **parte teórica** começou pela exploração do tema pela análise documental (**método qualitativo**) em artigos científicos, livros, monografias, teses de doutoramentos, dissertações de mestrado. Nesta parte surgiu a questão central: “**Será que existem alterações e relações nos comportamentos de liderança e coesão nos comandantes instruendos durante o curso de comandos?**”, originando as questões derivadas:

**Questão derivada 1:** “Existem diferenças significativas nas dimensões de liderança adotadas pelos graduados instruendos, entre a primeira fase e a última do curso de



comandos?”;

**Questão derivada 2:** ”Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionadas pelos graduados instruendos, entre a fase inicial e a fase final do curso de comandos?”;

**Questão derivada 3:**” Existem relações entre as dimensões da liderança e a coesão adotadas pelos graduados instruendos, entre a primeira fase e a última do curso de comandos?”;

**Questão derivada 4:** ”Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos graduados instruendos e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação, entre a primeira fase e a última do curso de comandos?”.

As respostas a estas questões derivadas concorrem para dar resposta à questão central. Perante as questões de investigação anteriormente levantadas e face aos objetivos que se pretendem alcançar, formularam-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** Existem diferenças significativas entre as dimensões de Liderança adotados pelos graduados instruendos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo;

**Hipótese 2:** Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionados pelos graduados instruendos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo;

**Hipótese 3:** Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percecionados pelos graduados instruendos curso de comandos:

**H3.1:** No estágio inicial do curso de comandos

**H3.2:** Na fase individual do curso de comandos

**H3.3:** Na fase de equipas do curso de comandos

**H3.4:** Na fase de grupos do curso de comandos

**Hipótese 4:** Existem relações significativas entre as dimensões da liderança, e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) percecionados pelos subordinados no curso de comandos:

**H4.1:** No estágio inicial do curso de comandos

**H4.2:** Na fase individual do curso de comandos

**H4.3:** Na fase de equipas do curso de comandos

**H4.4:** Na fase de grupos do curso de comandos

A metodologia seguida para a **parte prática** foi o **método do questionário** (perguntas fechadas) para a recolha de dados (**método quantitativo**).

## **CAPÍTULO 3.**

### **MÉTODOS E MATERIAIS**

Este capítulo vai abordar a metodologia da parte prática, métodos e procedimentos que foram empregues nas várias fases deste trabalho de investigação aplicada. Iremos, então, caracterizar o método de abordagem ao problema, referindo os procedimentos e instrumentos que foram utilizados na recolha dos dados, assim como, o respetivo local e data. Vamos também caracterizar a amostra e apresentar os programas informáticos utilizados nesta investigação científica, assim como, os métodos estatísticos.

#### **3.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação**

Após a elaboração da revisão de literatura, foram selecionados dois Modelos para a realização desta investigação científica. O Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e o Modelo Conceptual de Coesão desenvolvido por Carron, Widmeyer e Brawley (1985), assim como, os questionários considerados adequados para fazer face à questão central. Ambos os modelos já foram aplicados anteriormente em outras investigações em contexto militar, apresentando coeficientes de fiabilidade favoráveis, o que permite a comparação dos resultados deste trabalho com os anteriores.

Em relação aos questionários, não foi procedida a sua validação nem foi realizado o pré-teste, pois já estão validados em contexto militar. O Inquérito Final é constituído por quatro partes, que iremos abordar na subsecção seguinte.

O Inquérito Final foi aplicado aos Graduados Instruendos, provenientes de diversas unidades e postos, e de regimes<sup>15</sup> distintos, em quatro fases diferentes:

Fase I: Estágio do Curso de Comandos, destina-se a preparar os candidatos, (Praças, Sargentos e Oficiais), física e psicologicamente para o Curso.

Fase II: Individual, em que os Instruendos lideram com dificuldades extremas, com vista na aprendizagem da técnica individual de Combate e Tiro de Combate.

Fase III: Equipa, onde se juntam quatro praças a um graduado, formando uma equipa de combate.

Fase IV: Grupo, onde se juntam várias equipas de combate, constituindo um grupo, liderado por um oficial.

---

<sup>15</sup> Regime de Contrato, Regime de Voluntariado e Quadro Permanente

Trata-se de um estudo longitudinal, devido a que a mesma amostra de indivíduos é medida em mais de um momento ao longo do tempo, ou seja, estamos a falar de quatro momentos distintos do curso de comandos, em que há várias desistências. Este estudo também é caracterizado por ser feita a análise dos dados em diversos períodos, e os sujeitos serem os mesmos do início ao fim (Anstey, 2004).

Mediante as hipóteses desta investigação científica, procurou-se relacionar as variáveis dos modelos anteriormente selecionados, com os quatro momentos em que foi aplicado o Inquérito Final. A Figura n.º 5 evidencia como isso é possível.

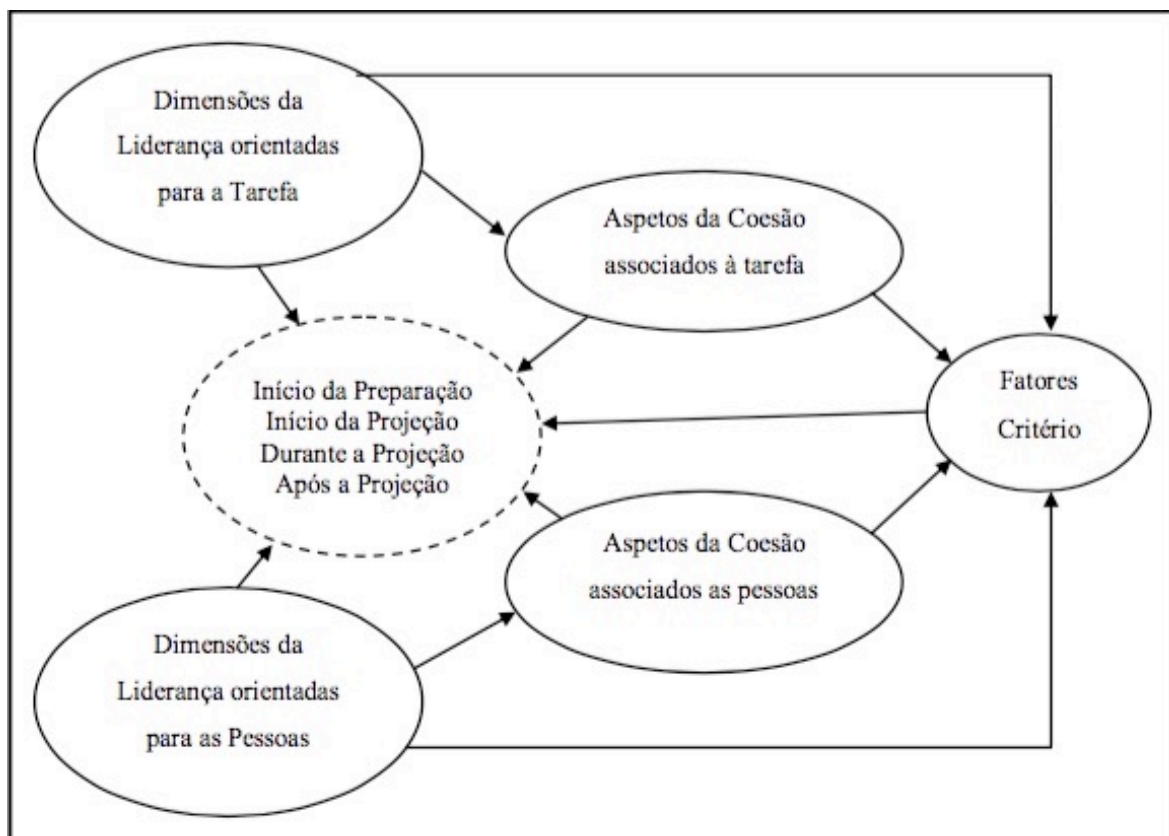


Figura 5 - Relação entre as variáveis dos modelos selecionados para o estudo.  
Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

### 3.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final

Neste Trabalho de Investigação Aplicada, foi utilizado o método quantitativo, a partir da aplicação de um Inquérito Final, constituído por quatro partes<sup>16</sup>.

A primeira parte trata de um questionário constituído com os dados sociodemográficos, a segunda com o Questionário de Competências de Liderança – QCL

<sup>16</sup> Ver Apêndice A – Questionário de Liderança e Coesão

(Rouco, 2012), a terceira parte com os fatores critério (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco (2012) de Avolio e Bass, 2004) e a quarta parte com o Questionário do Ambiente no Grupo, adaptado por Mendes e Bártolo (1993) do *Group Environment Questionnaire* (Carron et al., 1985).

### **3.3.1. Questionário de Competências de Liderança**

O Questionário de Competências de Liderança é composto por quarenta e oito itens que permitem avaliar as competências de liderança agrupadas em seis dimensões da liderança como exemplifica a Quadro n.º 2. Contém, também, três fatores critério com doze itens que permitem a correta avaliação do “esforço extraordinário”, a “eficácia” e a “satisfação” como refere a Quadro n.º 3. Esses três fatores critério são uma adaptação e validação por Rouco (2012) dos originais de Avolio e Bass (2004), em que lhes foram acrescentados itens às respetivas dimensões.

Os itens foram avaliados numa escala do tipo Likert<sup>17</sup>, de 1 a 10, em que a correspondência relativa do 1 é de “extremamente ineficaz” e a do número 10 “extremamente eficaz”.

No Questionário de Competências de Liderança, a pontuação atribuída a cada dimensão calcula-se através da soma da média aritmética atribuída a cada conjunto e itens, conforme ilustra o Quadro n.º 2.

Em relação aos fatores critério, a pontuação que se atribui a cada uma das dimensões, é calculada através da soma da média aritmética atribuída a cada conjunto de itens, como demonstra o Quadro n.º 3.

Para que os valores obtidos dos questionários sejam consistentes, após a sua aplicação, os que tiverem valores próximos de 1, utiliza-se o “*Alpha Cronbach*” como método de fidelidade.

---

<sup>17</sup> Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião.

**Quadro 2 - Descrição das dimensões da liderança e dos itens que as compõem.**

Dimensão	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Orientação para a missão através do exemplo e ética (OME)	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 25, 31, 49 (13 itens)	0,96
Tomada de decisão e planeamento (TDP)	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	21, 22, 27, 29, 35, 36, 42, 51 (8 itens)	0,93
Visão e ambiente externo e interno (VAEI)	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como, atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para serem eficazes nas diferentes situações.	12, 18, 26, 28, 38, 52 (6 itens)	0,92
Coesão e trabalho de equipa (CTEC)	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	17, 19, 30, 33, 34, 40, 41, 44, 54 (9 itens)	0,92
Gestão de Conflitos (GCT)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	37, 39, 46, 47, 48, 55 (6 itens)	0,93
Liderança participativa e envolvimento (LPE)	Capacidade para envolver os subordinados e ter em consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como, procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	24, 32, 43, 45, 50, 53 (6 itens)	0,92

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Segundo Hill & Hill (2002), os valores de *Alpha de Cronbach* entre (0.6 e 7.0) são considerados fracos, (0.7 e 0.8) são considerados razoáveis, (0.8 e 0.9) são considerados bons e por fim acima dos 0.9, excelentes. Os valores entre a Tabela n.º 1 e n.º 2 variam entre (0.66 e 0.92).

**Quadro 3 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.**

Variáveis	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	56,59,62,65 (4 itens)	0.91
Eficácia	Capacidade de incutir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	57,60,63,66 (4 itens)	0.89
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	58,61,64,67 (4 itens)	0.89

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

### 3.3.2. Questionário de Ambiente no Grupo

O Questionário de Ambiente de Grupo pretende medir quatro tipos de manifestações da coesão, sendo composto por dezasseis itens avaliados através de uma escala do tipo Likert, de 1 a 10, em que a correspondência do 1 é de “discordo absolutamente” e o 10 “concordo absolutamente”. Esta pontuação é efetuada somando todos os valores e, de seguida, dividir pelo número total de itens de cada subescala.

**Quadro 4 - Descrição dos aspetos da coesão e dos itens que as compõem.**

Aspetos	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
“Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da aceitação do envolvimento pessoal e da interação com o grupo.	68,70,72,74,76 (5 itens)	0.91
“Atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade e objetivos do grupo.	69,71,73,75 (4 itens)	0.92
“Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior do Grupo como um todo, face às tarefas do grupo.	77,79,81,83 (4 itens)	0.85
“Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior do Grupo como um todo, face ao grupo enquanto unidade social	78,80,82 (3 itens)	0.88

Fonte: Adaptado de Santos (2012).

No Quadro n.º 4, os valores de Alpha de Cronbach encontram-se entre o 0,88 e 0,91, pelo que devem ser considerados bons, de acordo com (Hill & Hill, 2002).

### 3.3.3. Local e Data da Recolha de Dados

Após solicitada a autorização para aplicação de questionários ao Comandante do Regimento de Comandos, Coronel de Infantaria Comando, Luís Filipe Carvalho das Dores Moreira e ao Comandante da Companhia de Formação, Capitão de Infantaria Comando, Miguel Coldron de Tovar e Faro, (Oficial responsável pela formação do Curso de Comandos), o Inquérito foi implementado em quatro fases distintas como demonstra a Quadro n.º 5.

A recolha das respostas foi feita de forma presencial, por intermédio do Tenente de Infantaria Comando, Pedro Fernandes, Oficial Instrutor do Curso de Comandos.

**Quadro 5 - Descrição das fases, locais e datas da recolha de dados.**

Fase	Local	Data
I – Estágio Inicial de Curso	RCMDS - Carregueira	15/03/2015
II – Fase Individual	RCMDS - Carregueira	22/04/2015
III – Fase de Equipas	RCMDS - Carregueira	29/05/2015
IV – Fase de Grupo	RCMDS - Carregueira	28/06/2015

### 3.4. Amostra

A população alvo desta investigação foram os graduados instruídos do curso de Comandos, que era constituída por quatro Segundo Furriéis, seis Segundo Sargentos, um Primeiro Sargento, dois Alferes, dois Tenentes e um Capitão.

Infelizmente, o Universo não será de grande número, pois um Curso com esta dificuldade, para além de haver poucos candidatos ao curso, o número diminui relativamente até à última fase. Nesta investigação ocorreram nove desistências, ou seja, mais de metade das amostras.

### 3.5. Procedimentos de Recolha de Dados e Programas Informáticos Utilizados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* 2016 e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 24.0), com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

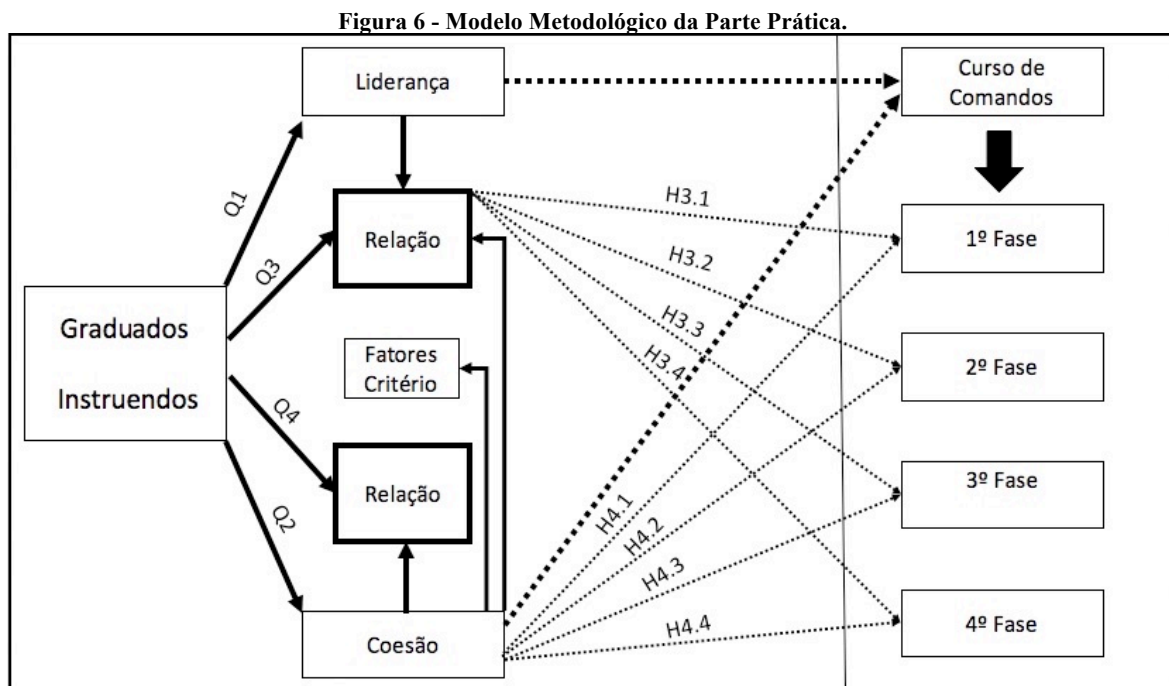


Foi feito o método da comparação múltipla de médias, teste post-hoc-Tukey, para constatar a existência de diferenças significativas dos valores médios das dimensões da liderança e aspectos da coesão entre as quatro fases do Curso de Comandos.

Utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado - coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*, para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes.

### 3.6. Modelo Metodológico da parte Prática

Na Figura n.º 6 é representado o modelo metodológico da parte prática.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## **CAPÍTULO 4.**

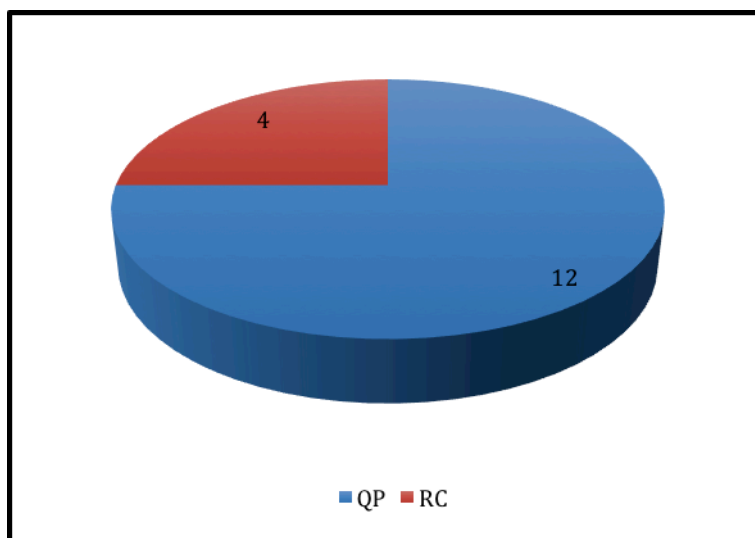
### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo é dividido em três grandes partes, sendo que na primeira parte será efetuado uma análise descritiva em relação aos dados de amostra, dividindo-se em postos, sargentos e oficiais e o total das amostras em cada uma das fases do curso de comandos, assim como, as desistências dos instruídos ao longo do curso. Uma segunda fase, será demonstrada a evolução de cada dimensão da liderança, fatores critério e aspetos da coesão, em cada uma das fases do curso. Na última fase, será feita uma correlação entre elas, nas diversas fases do curso.

#### **4.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

##### **4.2.1. No Estágio Inicial – 1º Fase**

A quantidade de instruídos inquiridos na primeira fase do curso de Comandos, no Estágio Inicial, é representada na Figura n.º 7, segundo os regimes. Verifica-se que haviam 4 graduados em regime de contrato e 12 graduados em quadro permanente.



Legenda: QP – Quadro Permanente RC – Regime de Contrato.  
Figura 7 - Regime dos Instruídos na 1ª Fase do Curso de Comandos.

O número de instruídos inquiridos na primeira fase do curso de Comandos, no Estágio Inicial, é representada na Figura n.º 8, segundo os Postos. Verifica-se que haviam 5 Oficiais e 11 Sargentos.

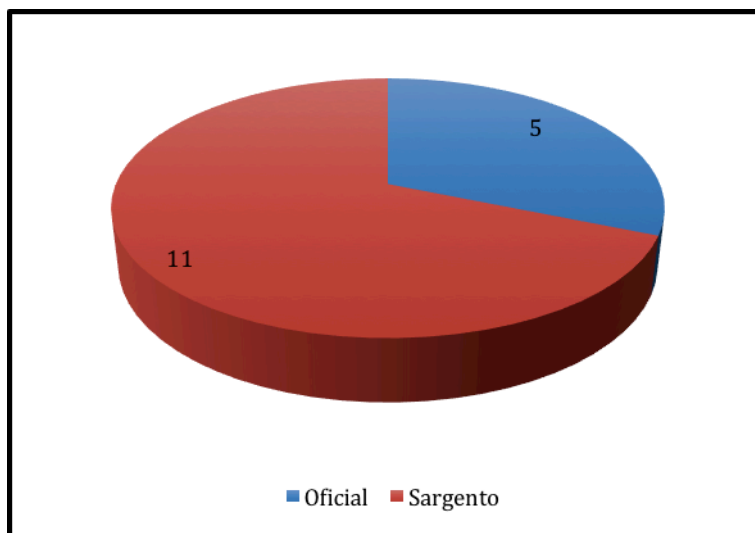
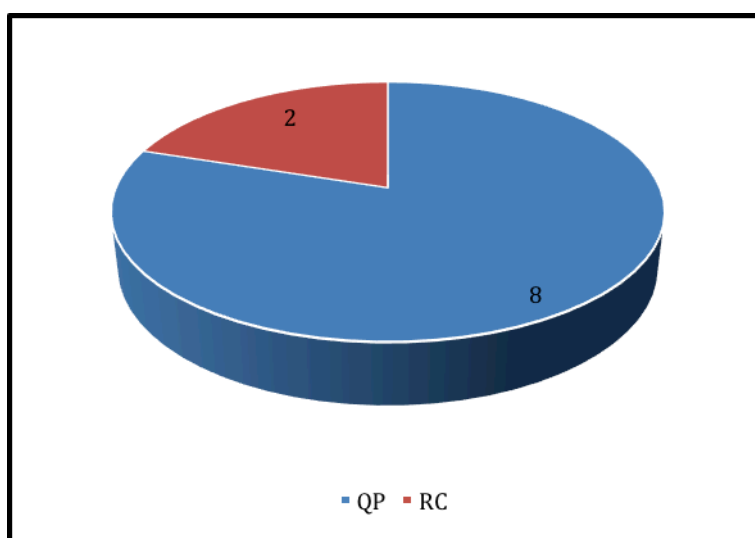


Figura 8 - Postos dos Instruendos na 1ª fase do curso de Comandos.

#### 4.2.2. Na Fase Individual – 2ª Fase

O número de instruendos inquiridos na segunda fase do curso de Comandos, na Fase individual, é representada na Figura n.º 9, segundo os regimes. Verifica-se que haviam 2 graduados em regime de contrato e 8 graduados em quadro permanente.



Legenda: QP – Quadro Permanente RC – Regime de Contrato  
Figura 9 - Regime dos Instruendos na 2ª fase do curso de Comandos.

O número de instruendos inquiridos na segunda fase do curso de Comandos, na Fase Individual, é representada na Figura n.º 10, segundo os Postos. Verifica-se que haviam 4 Oficiais e 6 Sargentos.

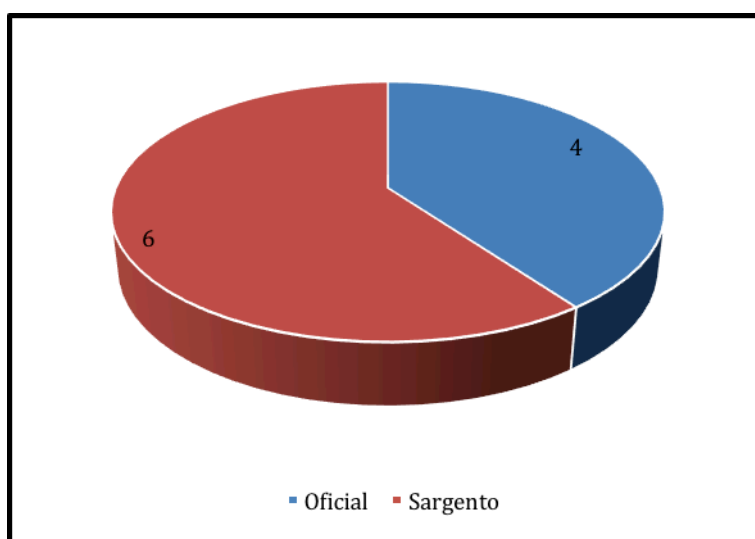
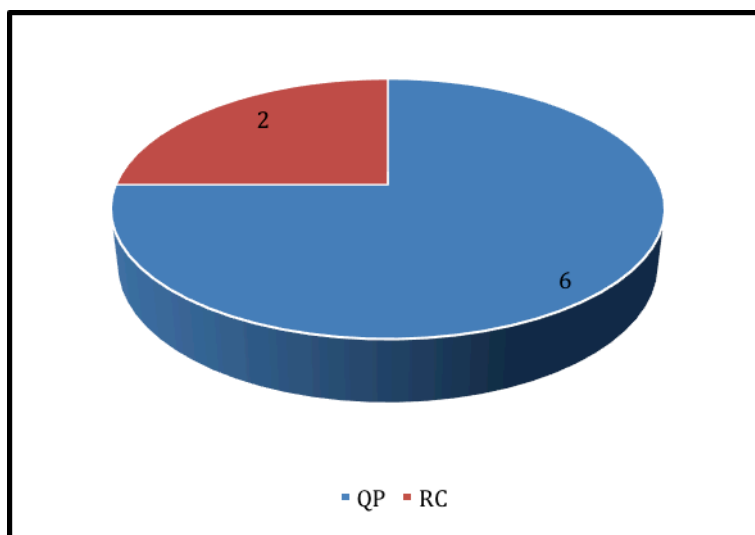


Figura 10 - Postos dos Instruendos na 2ª fase do curso de Comandos.

#### 4.2.3. Na Fase de Equipas – 3ª Fase

O número de instruendos inquiridos na terceira fase do curso de Comandos, na Fase de Equipas, é representada na Figura n.º 11, segundo os regimes. Verifica-se que haviam 2 graduados em regime de contrato e 6 graduados em quadro permanente.



Legenda: QP – Quadro Permanente RC – Regime de Contrato.

Figura 11 - Regime dos Instruendos na 3ª fase do curso de Comandos.

O número de instruendos inquiridos na terceira fase do curso de Comandos, na Fase de Equipas, é representada na Figura n.º 12, segundo os Postos. Verifica-se que haviam 3 Oficiais e 5 Sargentos.

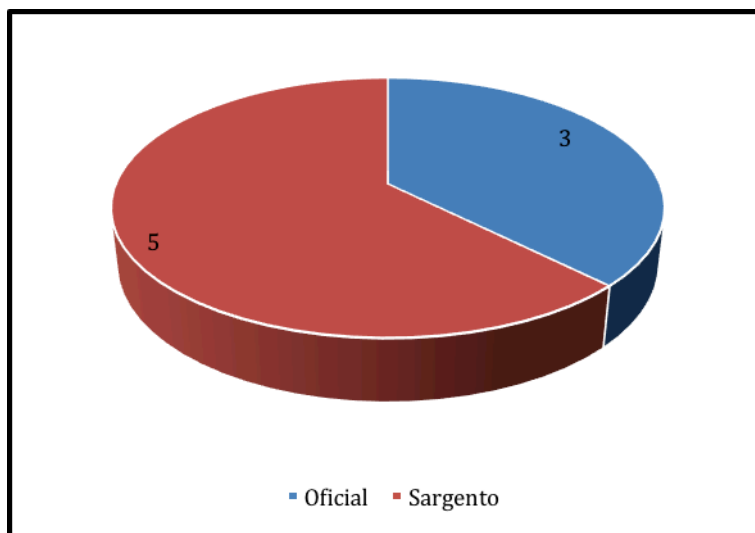
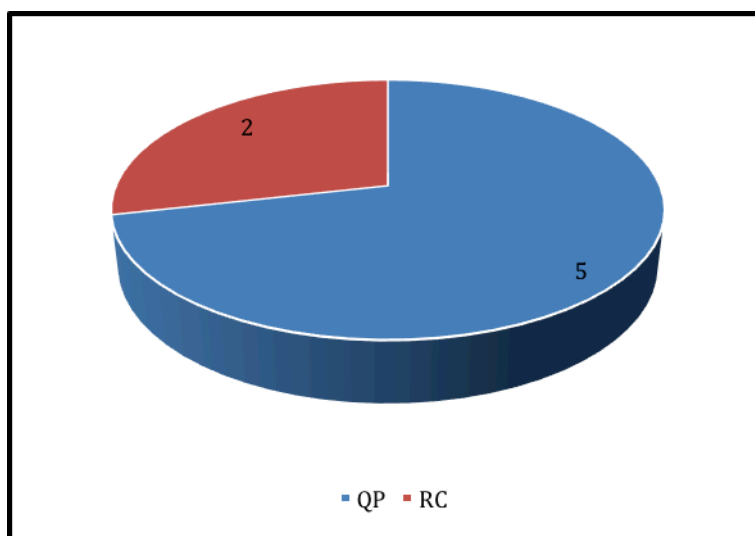


Figura 12 - Postos dos Instruendos na 3ª fase do curso de Comandos.

#### 4.2.4. Na Fase de Grupo – 4ª Fase

O número de instruendos inquiridos na quarta fase do curso de Comandos, na Fase de Grupos, é representada na Figura n.º 13, segundo os regimes. Verifica-se que haviam 2 graduados em regime de contrato e 5 graduados em quadro permanente.



Legenda: QP – Quadro Permanente RC – Regime de Contrato  
Figura 13 - Regime dos Instruendos na 4ª fase do curso de Comandos.

O número de instruendos inquiridos na quarta fase do curso de Comandos, na Fase de Grupos, é representada na Figura n.º 14, segundo os Postos. Verifica-se que haviam 2 Oficiais e 5 Sargentos.

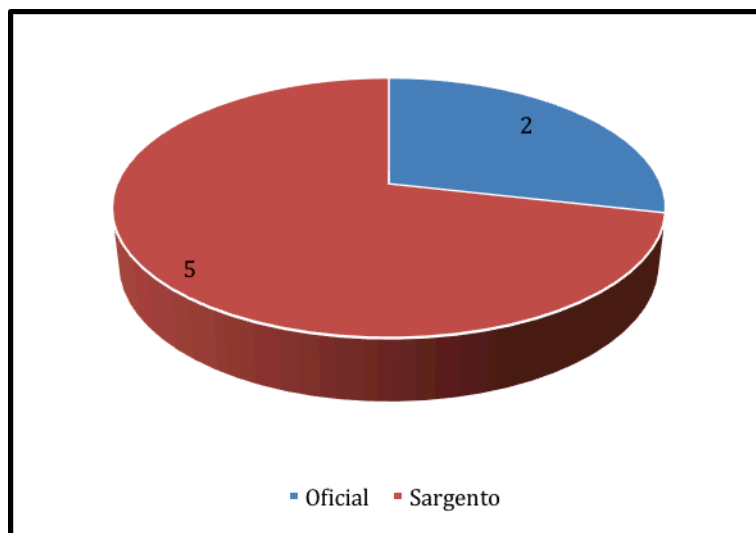


Figura 14 - Postos dos Instruídos na 4ª fase do curso de Comandos.

Na Figura n.º 15, verificamos o número de desistências por graduado em cada fase do curso de Comandos. Verifica-se que na primeira fase, Estágio Inicial, não há nenhuma desistência. Na segunda fase, a fase individual, podemos verificar que existem seis desistências, o número mais elevado de todo o curso. Na terceira fase, a fase de equipas, são dois graduados a desistir, ou seja, menos de metade em relação à fase anterior. Por fim, na última fase do curso, a fase de grupo, apenas se verifica uma desistência<sup>18</sup>.

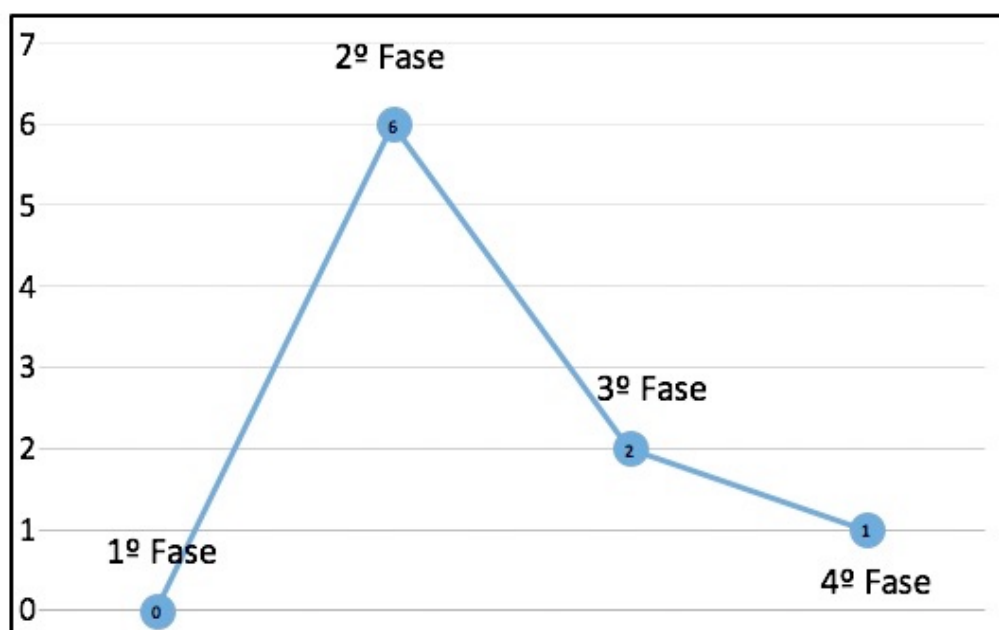


Figura 15 - Desistências ao Longo das 4 fases do curso de Comandos.

<sup>18</sup> As desistências podem ser devido a lesões, o não cumprimento dos requisitos mínimos ou a insatisfação do militar.

### 4.3. Dados Amostrais relativamente às Quatro Fases do Curso de Comandos

Neste subcapítulo, iremos abordar apenas os valores das dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão resultantes das quatro fases do curso de comandos, por Oficiais e Sargentos, para. Posteriormente, procedermos à análise descritiva dos dados amostrais.

#### 4.3.1. Dados Amostrais da 1ª Fase – Estágio Inicial

No Quadro n.º 6, podemos observar os valores das dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão resultantes da primeira fase – Estágio Inicial do curso de comandos por Oficiais e Sargentos.

**Quadro 6 - Dados Amostrais em relação à 1ª Fase.**

POSTO/REGIME	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	ESFORÇO	EFICÁCIA	SATISFAÇÃO	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OFICIAL	6,90	6,93	7,00	7,04	6,77	6,73	6,80	6,70	7,05	6,84	7,05	6,85	6,73
SARGENTO	7,06	7,22	7,23	7,13	7,17	7,05	7,20	7,43	7,14	7,40	7,18	7,50	7,39
TOTAL	7,01	7,13	7,16	7,10	7,04	6,95	7,08	7,20	7,11	7,23	7,14	7,30	7,19

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais;

#### 4.3.2. Dados Amostrais da 2ª Fase - Fase Individual

No Quadro n.º 7 podemos observar os valores das dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão resultantes da segunda fase – fase individual do curso de comandos por Oficiais e Sargentos.

**Quadro 7 - Dados Amostrais em relação à 2ª Fase.**

POSTO/REGIME	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	ESFORÇO	EFICÁCIA	SATISFAÇÃO	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OFICIAL	5,88	5,47	5,83	5,11	5,88	5,92	5,69	5,13	5,50	6,05	5,50	5,31	6,08
SARGENTO	5,91	5,79	5,67	5,54	6,25	6,03	5,96	5,33	5,63	6,33	5,67	5,58	6,33
TOTAL	5,90	5,66	5,73	5,37	6,10	5,98	5,85	5,25	5,58	6,22	5,60	5,48	6,23

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais;

### 4.3.3. Dados Amostrais da 3ª Fase - Fase de Equipas

No Quadro n.º 8, podemos observar os valores das dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão resultantes da terceira fase – fase de equipas do curso de comandos por Oficiais e Sargentos.

**Quadro 8 - Dados Amostrais em relação à 3ª Fase.**

POSTO/REGIME	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	ESFORÇO	EFICÁCIA	SATISFAÇÃO	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OFICIAL	7,28	7,46	7,72	7,63	7,17	7,39	6,58	7,42	6,33	8,00	7,50	7,50	7,78
SARGENTO	7,25	7,20	7,43	7,64	7,00	7,30	6,30	7,25	6,20	7,56	7,45	7,45	7,40
TOTAL	7,26	7,30	7,54	7,64	7,06	7,33	6,41	7,31	6,25	7,73	7,47	7,47	7,54

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais;

### 4.3.4. Análise Descritiva da 4ª Fase - Fase de Grupos

No Quadro n.º 9, podemos observar os valores das dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão resultantes da quarta fase – fase de grupos do curso de comandos por Oficiais e Sargentos.

**Quadro 9 - Dados Amostrais em relação à 4ª Fase.**

POSTO/REGIME	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	ESFORÇO	EFICÁCIA	SATISFAÇÃO	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OFICIAL	9,42	9,56	9,33	9,61	9,33	9,17	9,75	9,50	9,25	9,60	9,25	9,25	9,33
SARGENTO	9,32	9,45	9,17	9,60	9,20	8,93	9,50	9,20	9,00	9,36	9,10	9,10	9,07
TOTAL	9,35	9,48	9,21	9,60	9,24	9,00	9,57	9,29	9,07	9,43	9,14	9,14	9,14

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais;



## CAPÍTULO 5.

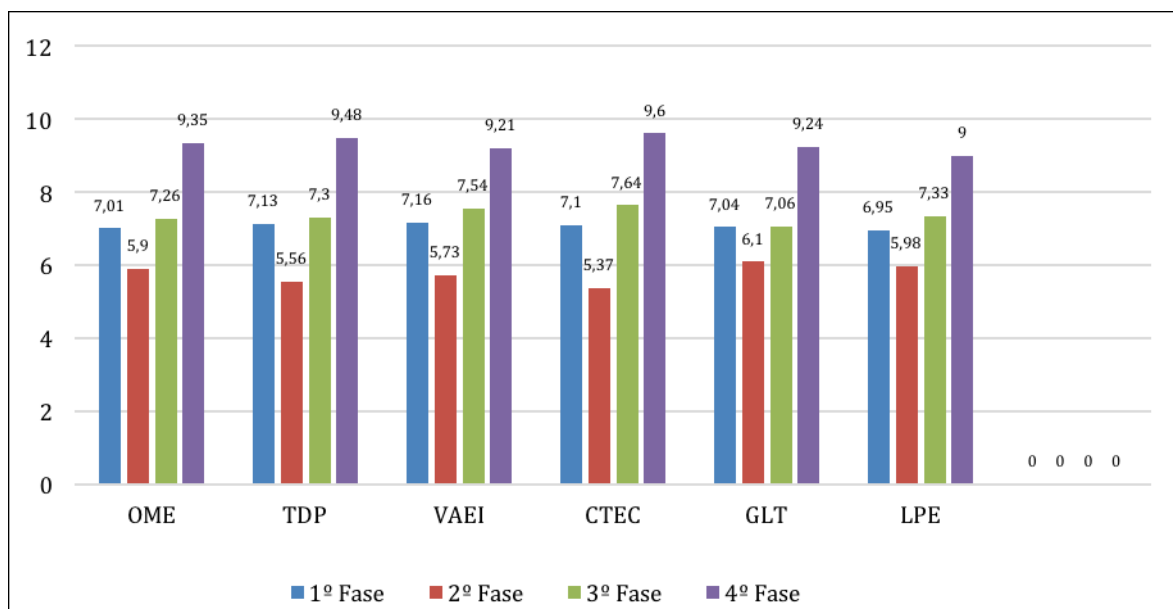
### DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 5.1. Comparação dos níveis da Liderança, Fatores Critério e Aspetos da Coesão ao longo das Quatro Fases do Curso de Comandos

##### 5.1.1. Comparação dos níveis da Liderança nas Quatro Fases do Curso de Comandos

Nesta secção, é apresentada a estatística descritiva relativamente às dimensões de liderança em todas as fases do curso, com vista à **Hipótese nº 1: Existem diferenças significativas entre as dimensões de Liderança adotados pelos graduados instruídos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo.** As fases nas seguintes Ilustrações correspondem, respetivamente: 1º Fase – Estágio Inicial, 2º Fase – Fase Individual, 3º Fase - Fase de Equipas, 4º Fase – Fase de Grupo.

Na Figura n.º 16, verifica-se que a dimensão “Coesão, trabalho de equipa e cooperação” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada na 4º Fase – Fase de Grupo, apresentando o valor médio aritmético de 9,60.



**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GLT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento;

**Figura 16 - Evolução dos níveis da liderança ao longo das quatro fases.**

O menor valor desta dimensão é de 5,37 referente à 2ª Fase – Fase Individual. Relativamente à dimensão “Liderança participativa e envolvimento,” é a que apresenta o

menor valor aritmético de todos, sendo 9,00 representativo da 4ª Fase – Fase de Grupo, e 5,98 corresponde à 2ª Fase – Fase Individual.

Verifica-se que, de todas as fases, a média de valores mais elevada encontra-se em “Orientação para a missão pelo exemplo e a ética”. Podemos verificar que, de uma forma geral, os valores das dimensões da liderança foram evoluindo ao longo das fases. Apesar de uma decadência na segunda fase, estes atingiram resultados bem superiores até à fase final – Fase de Grupo. Podemos concluir que a média de valores mais elevado, em relação às dimensões de liderança orientadas para as pessoas e tarefas, se verifica nas dimensões “Orientação para a missão pelo exemplo e ética” (9,35), “Tomada de decisão e planeamento” (9,48) e “Visão do ambiente externo e interno” (9,21), ou seja, as dimensões associadas à orientação para a tarefa. De acordo com a revisão de literatura, está de acordo com os líderes transformacionais, pois estes são capazes de despertar, estimular e inspirar os seus seguidores para estes conseguirem um esforço extra para alcançar os objetivos do grupo (Warrilow, 2012). Contudo, os valores das dimensões associadas à orientação para as pessoas estão muito próximos, o que vai de encontro a Bass et al (2003) e Rouco (2012) que, em contexto militar, a liderança transacional e a liderança transformacional complementam-se de modo a promover o esforço extraordinário.

Também se conclui que o curso de comandos é mais concentrado na realização das tarefas, o que vai contrariar com os resultados da investigação de Ramos (2014) que, segundo a sua análise sobre a preparação dos comandos para o teatro de operações<sup>19</sup>, no seu aprontamento e na sua chegada da missão, os valores demonstraram que a dimensão da liderança seria orientada para as pessoas.

Podemos concluir que, de uma forma geral, e segundo os valores da dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e ética” os graduados instruendos estão orientados para a realização da missão na maioria das fases (um, três e quatro). Visto que, na segunda fase, não existem, propriamente, tarefas em grupo<sup>20</sup>, o que está de acordo com os resultados de Borralho (2012), no que diz respeito aos graduados estarem orientados para a realização das tarefas em três das quatro fases do curso de comandos.

**Hipótese 1** confirma-se totalmente, uma vez que os valores dos níveis da liderança na quarta fase – Fase de Grupo, são mais elevados do que a primeira fase – Estágio Inicial, em todas as dimensões.

<sup>19</sup> Local onde são projetados contingentes para realizações de diversas missões.

<sup>20</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos

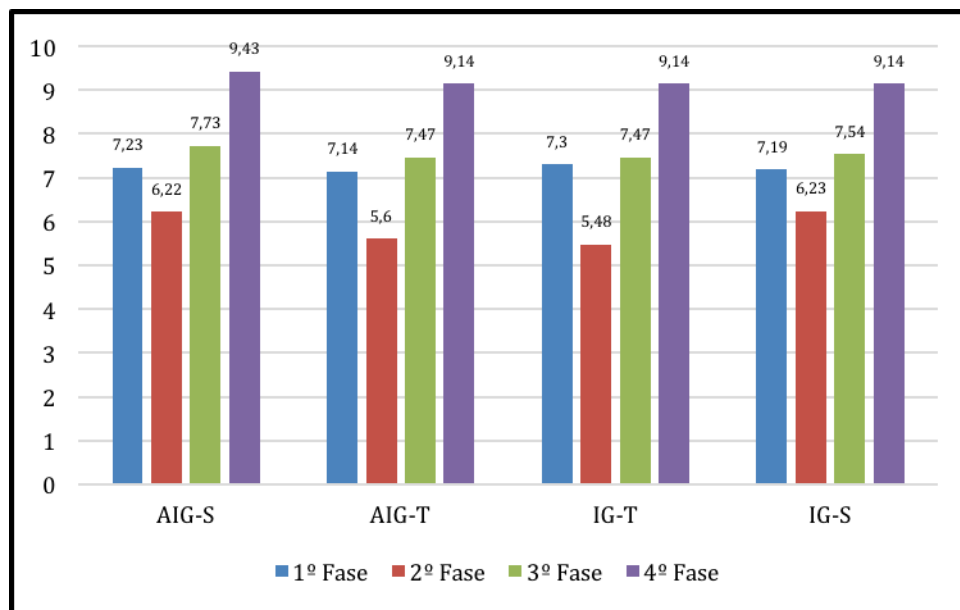
### 5.1.2. Comparação dos Aspectos da Coesão nas Quatro Fases do Curso de Comandos

Nesta secção, é apresentada a estatística descritiva relativamente aos aspectos da coesão em todas as fases do curso, com vista à **Hipótese 2: Existem diferenças significativas nos aspectos da coesão percecionados pelos graduados instruídos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo**. As fases nas seguintes Ilustrações correspondem, respetivamente: 1º Fase – Estágio Inicial, 2º Fase – Fase Individual, 3º Fase - Fase de Equipas, 4º Fase – Fase de Grupo.

A Figura n.º 17 demonstra que o aspecto da coesão “Atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais” é o que possui a média aritmética mais elevada de todas, identificada na quarta fase – Fase de Grupos, apresentando um valor de (9,43). O menor valor deste aspecto da coesão é de (6,22) e corresponde à segunda fase – Fase Individual. Os restantes aspectos de coesão, “Atração individual para o grupo em relação à tarefa”, “Integração no grupo em relação à tarefa” e “Integração no grupo em relação aos aspectos sociais” apresentam por coincidência o mesmo valor (9,14). Sendo o aspecto “Integração no grupo em relação à tarefa” o que representa o valor mais baixo (5,48), correspondendo à segunda fase – Fase Individual do curso de Comandos.

De um modo geral, podemos verificar claramente que a coesão evolui a partir da segunda fase – Fase Individual, até à última fase – Fase de Grupo, e que os valores da última fase são, nitidamente, mais elevados que a primeira fase – Estágio Inicial. O que vai de encontro ao estudo efetuado por Bartone e Adler (1999), em que a coesão de uma Força dos Estados Unidos da América, durante a sua projeção de uma missão de seis meses, aumentou relativamente. Também existe uma relação com o estudo de Ramos (2014), em que durante a preparação dos militares Comandos para uma missão, a coesão aumentou, o que apura o nível de instrução adaptado pelos líderes Comandos, que tornam os valores da coesão elevados.

Podemos concluir que o aspecto “Atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais” é o que apresenta valores mais elevados, o que vai de encontro ao estudo efetuado por Ramos (2014) que, após os militares que não se sentiam integrados na preparação para o início de uma missão, conseguiram superar isso com a integração no grupo através dos aspectos sociais. O curso de Comandos, por experiência própria, exige determinada estabilidade social para poder fazer frente aos obstáculos.



**Legenda:** AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais;

**Figura 17 - Comparação da média aritmética dos aspetos da coesão nas quatro fases.**

**Hipótese nº 2** confirma-se totalmente, uma vez que os valores dos aspetos da coesão na quarta fase – Fase de Grupo, estão relativamente mais elevados do que a primeira fase – Estágio Inicial, em todos os aspetos.

### 5.1.3. Comparação Fatores Critério nas Quatro Fases do Curso de Comandos

Nesta secção é apresentada a estatística descritiva relativamente ao critério em todas as fases do curso. As fases, nas seguintes Ilustrações, correspondem, respetivamente: 1º Fase – Estágio Inicial, 2º Fase – Fase Individual, 3º Fase - Fase de Equipas, 4º Fase – Fase de Grupo.

Na Figura nº 18, podemos verificar que o fator critério “esforço” é o que possui a média aritmética mais elevada, identificada na quarta fase – Fase de Grupo, com um valor de (9,57). O menor valor deste fator é de (5,85), correspondendo à segunda fase – Fase Individual. O que contraria o estudo de Ramos (2014) em que o fator com maior valor seria de “satisfação”. Podemos concluir que o curso de comandos, em comparação com as vivências dos militares no batalhão, contribui para fins diferentes, sendo que no curso de comandos existe uma maior exigência e requer mais esforço para a realização da tarefa, (que vai de encontro com as dimensões de liderança orientadas para a tarefa), enquanto que no dia a dia de um militar intitulado de “Comando”, os seus líderes mostram mais

preocupação com as pessoas, e com a sua satisfação, o que também vai de encontro com a cultura militar.

O valor aritmético mais baixo é do fator “Satisfação”, o que já seria de prever, devido à dificuldade e exigência do curso em si, mais o papel do instrutor com propostas de tarefas de elevada dificuldade<sup>21</sup>.

Podemos concluir que o fator critério “esforço” está sempre presente com os valores mais elevados ao longo do curso. Mesmo na fase mais complicada do curso de comandos, a fase individual, apresenta valores mais elevados em relação aos outros fatores critério.

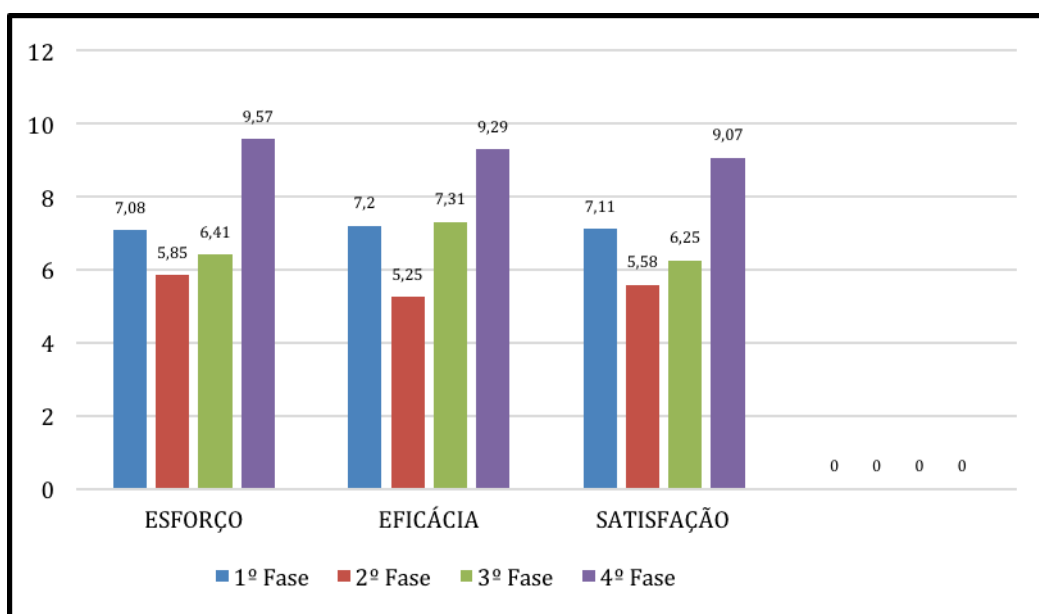


Figura 18 - Comparação da média aritmética dos fatores critério nas quatro fases.

## 5.2. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos ao Longo das Quatro Fases

Nesta secção é apresentada a relação entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em todas as fases do curso, com vista à **Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percecionados pelos graduados instruendos no curso de comandos.**

### 5.2.1. No Estágio Inicial – 1ª Fase

<sup>21</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos

No Quadro n.º 10, é apresentado os valores do coeficiente da correlação entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão referentes à primeira fase – Estágio Inicial.

**Quadro 10 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - 1º Fase.**

DIMENSÕES	Matriz de Correlações					
ASPETOS	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG-S	0,83**	0,96**	0,89**	0,86**	0,91**	0,93**
AIG-T	0,84**	0,88**	0,93**	0,90**	0,89**	0,89**
IG-T	0,78**	0,93**	0,89**	0,86**	0,87**	0,90**
IG-S	0,83**	0,91**	0,85**	0,91**	0,90**	0,88**

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Os Resultados indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. As maiores relações registam-se entre a dimensão “Tomada de decisão e planeamento” com o aspeto da coesão “Integração no grupo em relação à tarefa” e a dimensão “Visão do ambiente externo e interno” com o aspeto da coesão “Atração individual para o grupo em relação à tarefa”. Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, o que vai de encontro com o estudo de Ramos (2014).

**Hipótese n.º 3.1** confirma-se totalmente, uma vez que existem relações significativas entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

### 5.2.2. Na Fase Individual – 2º Fase

O Quadro n.º 11, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os aspetos da coesão na segunda fase do curso de comandos – Fase Individual.

**Quadro 11 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - 2º Fase.**

DIMENSÕES	Matriz de Correlações					
ASPETOS	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG-S	-0,33	0,77**	-0,00	0,54	0,42	0,28
AIG-T	0,66*	0,49	-0,30	0,42	0,90**	0,3
IG-T	-0,40	0,78**	-0,09	0,64*	0,54	0,21
IG-S	-0,19	0,71*	-0,04	0,43	0,17	0,16

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Os Resultados indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança “Gestão de Conflitos” com o aspeto da coesão “Atração individual para o grupo em relação à tarefa”. Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança “Tomada de decisão e planeamento” e o aspeto da coesão “Integração no grupo em relação aos aspetos sociais”.

Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, o que vai de encontro com o estudo de Ramos (2014).

**Hipótese nº 3.2** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

### 5.2.3. Na Fase de Equipas – 3º Fase

O Quadro nº 12, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os aspetos da coesão na terceira fase do curso de comandos – Fase de Equipas.

**Quadro 12 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - 3º Fase.**

DIMENSÕES	Matriz de Correlações					
ASPETOS	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG-S	-0,49	-0,20	-0,68	-0,48	-0,07	-0,52
AIG-T	0,96**	0,59	0,83**	0,64	0,79*	0,94**
IG-T	0,57	0,03	-0,04	0	0,74*	0,55
IG-S	0,88**	0,61	0,83**	0,86**	0,67	0,88**

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Os Resultados indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança “Orientação para a missão pelo exemplo e ética” com o aspeto da coesão “Atração individual para o grupo em relação à tarefa”. Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança “Gestão de conflitos” e o aspeto da coesão “Atração individual para o grupo em relação à tarefa”.

Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012) e Ramos (2014), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

**Hipótese nº 3.3** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

#### 5.2.4. Na Fase de Grupo – 4º Fase

O Quadro n.º 13, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os aspetos da coesão na quarta fase do curso de comandos – Fase de Grupos.

**Quadro 13 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - 4º Fase.**

DIMENSÕES	Matriz de Correlações					
ASPETOS	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG-S	0,60	0,87**	0,23	-0,1	0,88**	0,94**
AIG-T	0,79*	0,93**	0,33	0,15	1,00**	0,98**
IG-T	0,79*	0,93**	0,33	0,12	1,00**	0,98**
IG-S	0,68	0,92**	0,27	-0,02	0,94**	0,98**

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Os Resultados indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança “Liderança participativa e envolvimento” com os quatro aspetos da coesão com igual valor (0,90\*\*). Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança “Orientação para a missão pelo exemplo e ética” e os aspetos da coesão “Atração individual para o grupo em relação à tarefa” e “Integração no grupo em relação à tarefa”, de igual valor (0,79\*).



Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012) e Ramos (2014), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

**Hipótese nº 3.3** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

### 5.3. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos ao Longo das Quatro Fases

Nesta secção é apresentada a relação entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em todas as fases do curso, com vista à **Hipótese 4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança, e os fatores critério percebidos pelos subordinados no curso de comandos.**

#### 5.3.1. No Estágio Inicial – 1º Fase

O Quadro n.º 14, é apresentado o coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os fatores critério da primeira fase do curso de Comandos – Estágio Inicial. Os resultados comprovam que existem correlações significativas para  $p < 0,01$  entre as seis dimensões e os três fatores critério. Nesta primeira fase do curso de comandos – Estágio Inicial, podemos verificar que todos os graduados instruendos contribuem para os valores mais elevados no fator “esforço”, e que as dimensões que mais contribuem para os fatores critério são “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento”.

**Quadro 14 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - 1º Fase.**

DIMENSÕES FATORES	Matriz de Correlações					
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
ESFORÇO	0,84**	0,92**	0,93**	0,94**	0,94**	0,96**
EFICACIA	0,83**	0,93**	0,88**	0,87**	0,92**	0,93**
SATISFAÇÃO	0,82**	0,94**	0,93**	0,94**	0,92**	0,96**

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE – Liderança participativa e envolvimento; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Podemos concluir que todas as dimensões da liderança têm correlações significativas com os fatores critério, o que vai ao encontro do estudo de Ramos (2014) e

de Santos (2012), em que os comportamentos da liderança, associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

**Hipótese nº 4.1** confirma-se totalmente, uma vez que existem relações significativas entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério.

### 5.3.2. Na Fase Individual – 2º Fase

O Quadro n.º 15, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério na segunda fase do curso de comandos – Fase Individual. Os resultados indicam que existe correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério. Devido a esta fase ser a mais exigente, apenas existem duas correlações de  $p < 0,01$  e três de  $p < 0,05$ . Sendo a dimensão de “Gestão de Conflitos” a que mais contribui para o fator “Satisfação” de  $p < 0,01$  e para o fator “Eficácia” de  $p < 0,05$ . A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” contribui para o fator “Esforço” com  $p < 0,05$ .

**Quadro 15 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - 2º Fase.**

DIMENSÕES FATORES	Matriz de Correlações					
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
ESFORÇO	0,40	0,71*	0,02	0,60	0,50	0,20
EFICÁCIA	0,51	0,34	0,08	0,36	0,70*	0,11
SATISFAÇÃO	0,70*	0,51	0,30	0,46	0,90**	0,30

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE – Liderança participativa e envolvimento; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Podemos concluir que, com base nos resultados obtidos na análise descritiva da segunda fase – Fase Individual, os valores foram demasiado baixos para efetuar uma boa análise, e também com base na evolução ao longo de todo o curso, esta foi a fase com os valores mais baixos obtidos. É também a fase do curso onde os graduados pouco têm de ação de comando, e com experiência própria, não existe moral nem satisfação devido às tarefas exigentes a que somos submetidos<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Ver APÊNDICE B – Curso de Comandos

**Hipótese nº 4.2** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

### 5.3.3. Na Fase de Equipas – 3º Fase

O Quadro n.º 16, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério na terceira fase do curso de comandos – Fase de Equipas. Os resultados indicam que existe correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério. Verifica-se que existem seis correlações de  $p < 0,01$  e quatro de  $p < 0,05$ . Bem superior em relação à fase anterior, devido à ação de comando a que os graduados executam nesta fase<sup>23</sup>. As dimensões de “Orientação para a missão pelo exemplo e ética” e a “Liderança participativa e envolvimento” são as que mais contribuem para o fator “Eficácia” de  $p < 0,01$ . A dimensão “Gestão de Conflitos” contribui para o fator “Eficácia” e “Satisfação” com  $p < 0,05$ .

**Quadro 16 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - 3º Fase.**

DIMENSÕES FATORES	Matriz de Correlações					
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
ESFORÇO	0,49	0,20	0,68	0,48	0,07	0,52
EFICACIA	0,96**	0,59	0,83**	0,64	0,79*	0,94**
SATISFAÇÃO	0,57	0,03	0,04	0	0,74*	0,55

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Podemos concluir que existem dimensões da liderança que estão correlacionados com os fatores critério, o que vai de encontro com Rouco (2012), em que a dimensão “orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação” está associada com valores elevados ao fator critério “eficácia”.

**Hipótese nº 4.3** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

### 5.3.4. Na Fase de Grupo – 4º Fase

O Quadro n.º 17, apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério na quarta fase do curso de comandos – Fase de

<sup>23</sup> Cada graduado recebe cinco militares praças para comandar

Grupos. Os resultados indicam que existe correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério.

**Quadro 17 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - 4º Fase.**

DIMENSÕES	Matriz de Correlações					
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
ESFORÇO	0,52	0,81*	0,18	0,16	0,80*	0,89**
EFICÁCIA	0,60	0,87**	0,23	0,1	0,88**	0,94**
SATISFAÇÃO	0,72	0,93**	0,28	0,01	0,96**	0,99**

**Legenda:** OME - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; \* Relação significativa para  $p < 0,05$ ; \*\* Relação significativa para  $p < 0,01$ .

Verifica-se que existem quinze correlações de  $p < 0,01$  e quatro de  $p < 0,05$ . Mais do dobro em relação à fase anterior. As dimensões de “Gestão de Conflitos” e a “Liderança participativa e envolvimento” são as que mais contribuem para os fatores “Eficácia”, “Satisfação” e “Esforço” de  $p < 0,01$ . A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” contribui para o fator “Esforço” com  $p < 0,05$ .

Podemos concluir que as dimensões de liderança “Gestão de Conflitos” e a “Liderança participativa e envolvimento” são as que mais contribuem para os três fatores critério, o que vai ao encontro de estudo de Ramos (2014) e de Santos (2012).

**Hipótese nº 4.4** confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

#### 5.4. Verificação das Hipóteses de Investigação

No presente capítulo vai-se proceder à confirmação das hipóteses formuladas anteriormente, assim como responder às questões derivadas e por fim a questão central. Serão, também, apresentadas as conclusões que se considerarem pertinentes. Também será feita uma reflexão acerca das dificuldades, limitações e virtualidades do presente trabalho de investigação aplicada. Para terminar, irão ser feitas algumas sugestões e recomendações como propostas para futuras investigações nesta área de análise.

**Hipótese nº 1: Existem diferenças significativas entre as dimensões de Liderança adotadas pelos graduados instruídos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo.**

A Hipótese **confirma-se totalmente**, uma vez que a Ilustração nº 10 demonstra que os valores das dimensões da liderança foram evoluindo ao longo de todas as fases, atingindo os valores mais altos na quarta fase do curso de comandos – Fase de Grupo.

Logo, podemos afirmar que existe uma diferença significativa entre a primeira fase – Estágio Inicial e a quarta fase – Fase de Grupo, uma evolução positiva, sendo os maiores valores das dimensões CTEC, OME e TDP.

**Hipótese nº 2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionados pelos graduados instruendos, entre a primeira fase – Estágio Inicial, e a quarta fase – Fase de Grupo.**

A Hipótese **confirma-se totalmente**, uma vez que a Ilustração n.º 11 demonstra que os valores dos aspetos da coesão foram evoluindo ao longo de todas as fases, atingindo os valores mais altos na quarta fase do curso de comandos – Fase de Grupo. Logo, podemos afirmar que existe uma diferença significativa entre a primeira fase – Estágio Inicial e a quarta fase – Fase de Grupo, uma evolução positiva, sendo o valor mais alto o aspeto AIG-S. atenção: Fica feio

**Hipótese nº 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percecionados pelos graduados instruendos curso de comandos:**

H3.1: No estágio inicial do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente** uma vez que os Resultados apresentados na Ilustração n.º 12 indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. As maiores relações registam-se entre a dimensão TDP com o aspeto da coesão IG-T e a dimensão VAEI com o aspeto da coesão AIG-T.

H3.2: Na fase individual do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente** uma vez que os Resultados apresentados na Ilustração n.º 13 indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança GCT com o aspeto da coesão AIG-T. Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança TDP e o aspeto da coesão AIG-S.

H3.3: Na fase de equipas do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente** uma vez que os Resultados apresentados na Ilustração n.º 14 indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$

entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança OME com o aspeto da coesão AIG-T. Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança GCT e o aspeto da coesão AIG-T, como se verifica na Hipótese H3.2.

H3.4: Na fase de grupos do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente** uma vez que os Resultados apresentados na Ilustração n.º 15 indicam que existe uma correlação significativa para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as dimensões da liderança e aspetos da coesão. A maior correlação significativa para  $p < 0,01$  está entre a dimensão da liderança LPE com os três aspetos da coesão de igual valor (0,90\*\*). Em relação a  $p < 0,05$  a maior relação está entre a dimensão da liderança OME e os aspetos da coesão AIG-T e IG-T, de igual valor (0,79\*).

**Hipótese nº 4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percebidos pelos subordinados no curso de comandos:**

H4.1: No estágio inicial do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se totalmente**, uma vez que os resultados apresentados na Ilustração n.º 16 comprovam que existem correlações significativas para  $p < 0,01$  entre as seis dimensões e os três fatores critério. Podemos verificar que todos os graduados instruendos contribuem para os valores mais elevados no fator “esforço”, e que as dimensões que mais contribuem para os fatores critério são GCT e LPE.

H4.2: Na fase individual do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente**, uma vez que os resultados apresentados na Ilustração n.º 17 indicam que existem correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério. Devido a esta fase ser a mais exigente, apenas existem duas correlações de  $p < 0,01$  e três de  $p < 0,05$ . Sendo a dimensão de “Gestão de Conflitos” a que mais contribui para o fator “Satisfação” de  $p < 0,01$  e para o fator “Eficácia” de  $p < 0,05$ . A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” contribui para o fator “Esforço” com  $p < 0,05$ .

H4.3: Na fase de equipas do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente**, uma vez que os resultados apresentados na Ilustração n.º 18 indicam que existem correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério. Verifica-se que existem seis correlações de  $p < 0,01$  e quatro de  $p < 0,05$ , bem superior em relação à fase anterior, devido à ação de comando a que os graduados executam nesta fase. As dimensões de OME e a LPE são as que mais contribuem para o fator “Eficácia” de  $p < 0,01$ . A dimensão GCT contribui para o fator “Eficácia” e “Satisfação” com  $p < 0,05$ .

#### H4.4: Na fase de grupos do curso de comandos:

A Hipótese **confirma-se parcialmente**, uma vez que os resultados apresentados na Ilustração n.º 19 indicam que existem correlações significativas para  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$  entre as seis dimensões e os fatores critério. Verifica-se que existem quinze correlações de  $p < 0,01$  e quatro de  $p < 0,05$ . Mais do dobro em relação à fase anterior. As dimensões de GCT e a LPE são as que mais contribuem para os fatores “Eficácia”, “Satisfação” e “Esforço” de  $p < 0,01$ . A dimensão TDP contribui para o fator “Esforço” com  $p < 0,05$ .

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Questão derivada nº 1: **”Existem diferenças significativas nas dimensões de liderança adotadas pelos graduados instruídos, entre a primeira fase e a última do curso de comandos?”**. Os graduados instruídos do curso de comandos, entre a fase inicial – Estágio Inicial, e a fase final – Fase de Grupo, percebem de forma significativamente as diferenças nas seis dimensões de liderança. De realçar que, através dos valores obtidos na Fase de Grupo, os graduados instruídos mostram grande vontade de cumprir a missão, grande capacidade de tomada de decisão e planeamento e desenvolver a coesão nos grupos.

Questão derivada nº 2: **”Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidas pelos graduados instruídos, entre a fase inicial e a fase final do curso de comandos?”**. Os graduados instruídos do curso de comandos, entre a fase inicial – Estágio Inicial, e a fase final – Fase de Grupo, percebem de forma significativa as diferenças nos aspetos de coesão. De realçar que, através dos valores obtidos na Fase de Grupo, os valores da coesão são os mais elevados de todas as fases, o que comprova a sua evolução positiva.

Questão derivada nº 3: **”Existem relações entre as dimensões da liderança e a coesão adotadas pelos graduados instruídos, entre a primeira fase e a última do curso de comandos?”**. Verifica-se que no início – Estágio Inicial, existem relações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão. Na segunda fase – Fase Individual, a dimensão de maior valor de  $p < 0,01$  é a GCT com o aspeto AIG-T. Na terceira fase – Fase de Equipas, a dimensão de maior valor de  $p < 0,01$  é a OME com o aspeto AIG-T. Já na quarta fase – Fase de Grupos, podemos afirmar, com base nos resultados, que as dimensões TDP e LPE contribuem para os quatro aspetos da coesão com  $p < 0,01$ .

Questão derivada nº 4: **”Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos graduados instruídos e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação, entre a primeira fase e a última do curso de comandos?”**. Verifica-se que existem relações entre as dimensões de liderança e os fatores critério entre a primeira fase – Estágio Inicial e a última fase – Fase de Grupo. A capacidade dos graduados instruídos em tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação, a capacidade de



avaliarem o ambiente externo e interno do grupo e capacidade de influenciar e motivar através do exemplo, relaciona-se com a capacidade de obterem desempenhos superiores, com a competência adequada de estabelecer a capacidade de organização e motivação e, ainda, satisfazer o grupo.

Questão de Partida: “**Será que existem alterações e relações nos comportamentos de liderança e coesão nos comandantes instruídos durante o curso de comandos?**”. Os resultados deste estudo indicam que existe uma evolução positiva, ao longo de todo o curso, nas alterações e relações dos comportamentos de liderança e coesão e, de um modo geral, os comportamentos dos graduados instruídos, promovem a coesão. De realçar que todos os comportamentos de liderança na primeira fase – Estágio Inicial, estão relacionados com todos os aspetos de coesão. Na fase final – Fase de Grupo, apenas os comportamentos de liderança, associados aos aspetos sociais, estão relacionados com maiores níveis de coesão – CTEC, LPE e GCT.

Os graduados instruídos no Curso de Comandos obtiveram comportamentos de liderança com valores médios mais elevados nas dimensões associadas à relação com as pessoas. A média com valores mais elevados regista-se na dimensão CTEC - Coesão, trabalho de equipa e cooperação. Acrescenta-se o fato de que, os graduados instruídos, entre a fase inicial e a fase final, mostram grande vontade de cumprir a missão, grande capacidade de tomada de decisão e planeamento e desenvolver a coesão nos grupos.

Os graduados instruídos, de um modo geral, percebem que os níveis de coesão aumentaram desde a segunda fase até à última fase. Apesar da enorme queda de valores entre a primeira fase até à segunda fase, os valores na última fase são tão elevados que, para além de compensarem a queda, atingem um limite superior a nove em todos os aspetos da coesão.

Conclui-se que os graduados instruídos se sentem em todos os momentos, envolvidos com a interação, as tarefas, a produtividade e os objetivos do grupo. De realçar que o valor mais elevado do aspeto da coesão e que se destaca em relação aos outros, é o AIG-T.

Os resultados deste estudo indicam que todos os comportamentos da liderança, praticados pelos graduados instruídos na primeira fase do curso de comandos, promovem a coesão. Os comportamentos de liderança associados às relações humanas GCT e LPE estão relacionados com os maiores níveis de coesão ao longo de todas as fases. A fase onde

os comportamentos de liderança promovem menos a coesão é na segunda fase – Fase Individual.

De um modo geral, os comportamentos dos graduados instruendos GCT e LPE, ao longo do curso de comandos, contribuem para os três fatores critério. A capacidade dos graduados instruendos em tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação, a capacidade de avaliarem o ambiente externo e interno do grupo e a capacidade de influenciar e motivar através do exemplo, relaciona-se com a capacidade de obterem desempenhos superiores, com a competência adequada de estabelecer a capacidade de organização e motivação e ainda satisfazer o grupo, em todo o curso.

Podemos dizer que, de todas as fases do curso de comandos, a fase individual, é a que menos tem os valores mais baixos nas dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão. Isto porque não existe prática de comando por parte do graduado instruendo, o que não permite a prática de liderança e, como nesta fase não existe equipa definida nem grupo, o graduado anda sozinho, o que não permite promover a coesão. Na última fase, a Fase de Grupo, todos os graduados instruendos trabalham, pela primeira vez, todos juntos, obtendo os valores mais elevados da coesão.

#### **6.4. Limitações da Investigação**

Uma das maiores limitações deste trabalho foi o facto de o Curso de Comandos estar dividido pelo território nacional e o contacto físico com os instrutores e instruendos ser, por vezes, de difícil acesso. A documentação relativamente ao curso de comandos também é pouca e os instrutores não tiveram autorização para fornecer o calendário do curso, assim como, as fichas de instrução, o que limitou a investigação do Apêndice B.

#### **6.5 Propostas e Sugestões**

A partir do momento em que o questionário de competências de liderança de (Rouco, 2012) e o Questionário do Ambiente no Grupo de (Carron et al, 1985) têm sido aplicados em contexto militar, poderiam ser efetuados diversos estudos na área, como por exemplo, efetuar o mesmo estudo com as forças Paraquedistas ou Operações Especiais, e comparar com esta investigação. O mesmo também se aplica com outras Forças de Infantaria, como também das outras Armas ou até mesmo de outro Ramo das Forças Armadas.

Poderiam ser, também, efetuados vários estudos nos mesmos moldes com tropas especiais estrangeiras como os Navy Seals Americanos, e comparar com as Forças especiais Russas Spetsnaz e, com base nos resultados, podermos comparar com os Comandos.

## BIBLIOGRAFIA

- Anstey, K.J. & Hofer, S.M. (2004). Longitudinal Designs, Methods and Analysis in Psychiatric Research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, Volume 38. p. 93-104;
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3<sup>th</sup> ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.;
- Bartone, P. T., & Adler, A. B. (1999). Cohesion over time in a medical peacekeeping task force. *Military Psychology*, 11, 85-107;
- Bartone, P.(1988). *Foghting morale and confort morale: presented at Expert Panelo on Sustained Operations*. Atlanta: US Army Aeromedical Command;
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press;
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educa tional impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum;
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and manage rial applications* (4th ed.). New York: Free Press;
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage;
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum;
- Baynes, J. C. (1967). *Morale*. New York: Praeger;
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005). Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society*, 32 (1), 63-79;
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259–301;
- Borralho, C. (2012). *O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Lisboa: Academia Militar;
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carron, A.V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of na instrument to asses' cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266;

- Clara, Coutinho & José, Chaves (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIED - Universidade do Minho;
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2001). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.
- Estado-Maior do Exército. (2011). Quadro Orgânico de Pessoal n.º 24.0.23, Batalhão de Comandos, de 11 de Dezembro;
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Fidel, R. (1992). The case study method: a case study, In: Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238, p. p.37-50;
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, NJ: General Learning.
- Freixo, M. J. V., 2011. *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.a ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (3rd ed., pp. 259–269). New York: Harper & Row
- Gill, A. (2012). Group Cohesion, *Unit 2 Sport & Exercise Psychology*, Chesterfield College, unpublished.
- Goddard, W., & Melville, S. (2004). *Research Methodology: An Introduction* (2nd ed.) Falta cidade Blackwell Publishing
- Guedes Corrêa, (1943). *Prontuário de Infantaria*, Lisboa;
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist*, 62, 43–47;
- Hanwella, R., & Silva, V. (2012). Mental health of Special Forces personnel deployed in battle. *SocPsychiatry PsychiatrEpidemiol*, 47, 1343-1351;
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal*, 29 (3), 51–66;
- Henderson, W. D. (1985). *Cohesion: The human element in combat*. Washington, DC: National Defense University Press;
- Hill, M. M, & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabas;

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902;
- Jung, D.D., & Sosik, J.J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*. 33, 313 – 336;
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organisation high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level* (pp. 3-19). London: Prentice Hall.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Leitão, D. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar;
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62, 1587–1605.
- Loughead, T. M., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior – satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371;
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425;
- M.Collins (n.d) *Group Cohesion*, [Online] Available from: <http://www.lcsc.edu/mcollins/groupcohesion.htm>, [Acedido 30 Abril 2016];
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2a ed.). Lisboa: Edições
- Munson, E. 1. (1921). *The management of men*. New York: Holt;
- Mendes, C., Bártolo, A. (1993). Tradução e adaptação à população portuguesa do questionário do ambiente no grupo. Monografia não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Cidade: Allyn and Bacon;
- Ramos, A. (2014). Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada. Lisboa: Academia Militar.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management* (9th ed.). London: Prentice- Hall;

- Rouco, C. (2008). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar - academia militar. *Proelium*, 4 (10), 143-170;
- Rouco, C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. (2011). Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *Proelium*, 4(1), 27-48;
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa;
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de lideranças em contexto militar. *Proelium*, 7 (3), 17-46;
- Santos, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*. Lisboa: Academia Militar;
- Shibutani, T.I. (1978). *The derelicts of company K: A sociology study of demoralization*. Berkeley, CA: California Press;
- Siebold, G. L. (2006). The Essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society*. 33 (2), 286-295;
- Sirje Virkus (2009) *Leadership Models – Situational Approach*, [Online] Available from: [http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/situational\\_approach.html](http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/situational_approach.html), [Accessed 30<sup>th</sup> December 2012];
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons;
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Warrilow. S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. [Acedido em 29 Abril 2016]. [http://EzineArticles.com/?expert=Stephen\\_Warrilow](http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow);
- Weinberg & Gould (2011). *Foundations of Sport and Exercise Physiology*, (ed. 5), United States of America, Human Kinetics;
- YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2a Ed) Thousand Oaks;
- Zaleznik, A. (1992, March/April). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 126–133.

## **APÊNDICES**



**APÊNDICE A**  
**Questionário de Liderança e Coesão**

**QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA E COESÃO**



**ACADEMIA MILITAR**

**QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem objetivos meramente acadêmicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é “Caracterização da Liderança e Coesão dos Comandantes Instruendos no curso de Comandos”. Este questionário é confidencial, os seus dados não serão tratados individualmente e serão utilizados somente para fins estatísticos no âmbito deste trabalho acadêmico. Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira. Desta forma, solicito a V. Ex.<sup>a</sup> que me responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

**Parte I**  
**DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

1. Unidade Anterior:		3. Função:	
3. Idade:	4. Posto:		5. QP <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> RC <input type="checkbox"/>
6. Data (dd/mm/aaaa):			

**Parte II**  
**QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

(C. Rouco, 2012)

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da sua função. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu desempenho como comandante.

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Fala com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Administra o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Trabalha em equipas multi e interculturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Toma decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desperta nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Parte III

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.  
 Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Decorrente da ação do seu comandante	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Promove no Grupo o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. A satisfação no seu Grupo é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Faz os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. É eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. É eficaz a representar o seu Grupo perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. A forma como se relaciona satisfaz o seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Parte IV

### QUESTIONÁRIO DO AMBIENTE NO GRUPO (QAG)

(Versão Portuguesa adaptada por Mendes e Bártolo, 1993)

As questões que se seguem pretendem avaliar os seus sentimentos sobre o seu **desenvolvimento pessoal** com o seu Grupo. Coloque um “x” no espaço respetivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Desenvolvimento Pessoal	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Discordo Absolutamente</span> <span>Concordo Absolutamente</span> </div>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Gosto de fazer parte das atividades sociais deste Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Vou sentir falta dos membros deste Grupo quando mudar de subunidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Estou feliz com a vontade de vencer do meu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Este Grupo oferece-me oportunidades suficientes para melhorar meu desempenho pessoal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Gosto mais dos convívios do meu Grupo do que outros tipos de convívios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Gosto do estilo de trabalhar deste Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Para mim, este Grupo é um dos grupos sociais mais importantes a que pertenço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

As questões seguintes pretendem avaliar as suas opiniões em **relação ao seu Grupo como um todo**. Coloque um círculo à volta de um número de 1 a 9 para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Grupo	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Discordo Absolutamente</span> <span>Concordo Absolutamente</span> </div>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. O nosso Grupo está unido na tentativa de alcançar seus objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Os membros do nosso Grupo preferem sair para festas juntos do que sair sozinhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

77. Assumimos toda a responsabilidade por qualquer mau resultado ou mau rendimento do nosso Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Os membros de nosso Grupo geralmente fazem convívios juntos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Os membros do nosso Grupo têm pretensões consistentes para o desempenho do nosso Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Os membros do nosso Grupo passam o tempo juntos nos períodos de descanso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Se algum membro do nosso Grupo tem problemas em desenvolver as tarefas atribuídas, todos o querem ajudar para que possam ficar unidos de novo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Os membros do nosso Grupo mantêm-se juntos após o fim das atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Os membros do nosso Grupo comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada militar no treino operacional ou missão atribuída.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## **APÊNDICE B.**

### **Curso de Comandos**

#### **Introdução**

Os Comandos são forças de tropa especial ligeira<sup>24</sup>, vocacionadas para operações convencionais de natureza ofensiva, com capacidade de projeção imediata, grande capacidade técnica e tática, grande flexibilidade de emprego e elevado estado de prontidão<sup>25</sup>, com algumas características próprias como a surpresa, velocidade, violência e precisão do ataque. O escalão pelo qual atuam no teatro de operações é de Companhia, preferencialmente, mas também será possível o escalão de Batalhão, executando operações ofensivas como: Golpe de mão, Emboscadas, Fintas e Demonstrações. Executam, também, Operações Defensivas tais como: Defesa de Pontos Sensíveis e Segurança da Área da Retaguarda (Estado-Maior do Exército, 2011).

Neste Anexo, iremos abordar o Curso de Comandos e caracterizar cada uma das suas fases de formação.

#### **Curso de Comandos**

O Curso de Comandos é inicializado no Regimento de Comandos (RCMDS), que está localizado na serra da Carregueira, em Belas, e tem a duração de doze semanas. Tem como finalidade habilitar os militares, Oficiais, Sargentos e Praças a obterem conhecimentos e competências necessárias para integrar unidades de Comandos (site do Exército, acedido em 13/04/2016).

#### **Pilares Fundamentais**

O Curso de Comandos assenta em três pilares fundamentais:

- A) Técnica de Combate, onde são ensinadas as técnicas, táticas e procedimentos que permitem ao militar atuar como Comando individualmente ou inserido numa equipa<sup>26</sup> ou grupo<sup>27</sup>;

---

<sup>24</sup> Ligeira implica equipamentos mais leves para incursão rápida e em profundidade dentro de um território inimigo de modo a que seja uma manobra de elevada velocidade.

<sup>25</sup> Força pronta para atuar com todo o equipamento em pouco tempo

<sup>26</sup> Equivalente ao escalão de Esquadra

<sup>27</sup> Equivalente ao escalão de Pelotão



- B) Treino Físico, indispensável a qualquer força especial, com vista a aguentar e suportar as missões que tem de cumprir;
- C) Tiro de Combate, com espingarda e pistola, onde é necessário abater alvos com o menor número de munições no mínimo tempo possível.

### **Fases do Curso de Comandos**

O Curso de Comandos está dividido em três fases, a fase individual, a fase de equipa e a fase de grupo que, por sua vez, é dividido em duas fases. A Primeira diz respeito à preparação e aquisição de conhecimentos necessários para por em prática no exercício final, que será uma segunda fase, onde colocam tudo em prática no que aprenderam ao longo do curso. Este exercício final tem uma duração mínima de dois dias, onde os militares operam em vários ambientes: planície, montanha, áreas arborizadas e massas de água, onde terão de planear e executar diferentes operações, incluindo com meios aéreos e aquáticos (site do Exército, acedido em 13/04/2016).